



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Hodnocení výkonnosti obchodního závodu**

Evaluation of Company Performance

Student:	Bc. Markéta Jandíková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Vlasta Humlová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Jandíková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení výkonnosti obchodního závodu**  
**Evaluation of Company Performance**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti
3. Charakteristika vybraného obchodního závodu
4. Aplikace vybraných metod hodnocení výkonnosti
5. Interpretace výsledků a návrhy řešení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-530-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



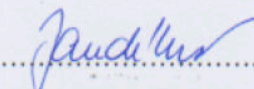
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Veškeré použité zdroje uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury.

Ve Valašském Meziříčí 15. dubna 2016

  
.....  
Bc. Markéta Jandíková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vlastě Humlové za cenné připomínky a odborné rady při tvorbě diplomové práce.

## Obsah

1 ÚVOD .....	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....	6
2.1 Výkonnost obchodního závodu .....	6
2.2 Měření výkonnosti obchodního závodu .....	6
2.2.1 Účetní ukazatele výkonnosti .....	7
2.2.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti .....	8
2.2.3 Tržní ukazatele výkonnosti .....	8
2.3 Finanční analýza .....	10
2.3.1 Účetní podklady finanční analýzy .....	10
2.3.2 Ukazatele finanční analýzy .....	11
2.3.3 Způsoby srovnání výsledků finančních analýz .....	16
2.3.4 Funkce finanční analýzy .....	17
2.4 SWOT Analýza .....	18
2.5 Balanced Scorecard .....	19
2.5.1 Historie metody Balanced Scorecard .....	20
2.5.2 Perspektivy metody Balanced Scorecard .....	21
2.5.3 Důvody zavedení Balanced Scorecard .....	22
2.5.4 Tvorba BSC .....	22
2.5.5 Postup zavádění Balanced Scorecard .....	23
2.5.6 Mapa příčin a následků .....	24
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO OBCHODNÍHO ZÁVODU .....	26
3.1 Základní informace .....	26
3.2 Historie společnosti .....	26
3.3 Politika společnosti .....	27
3.4 Cíle společnosti .....	27
3.5 Organizační struktura .....	28
3.6 Výrobní program .....	29
4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....	31
4.1 SWOT analýza .....	31
4.1.1 Silné stránky .....	31
4.1.2 Slabé stránky .....	31
4.1.3 Příležitosti .....	32
4.1.4 Hrozby .....	32
4.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	33
4.2.1 Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku .....	33
4.2.2 Poměrové ukazatele .....	34
4.3 Balanced Scorecard .....	40
4.3.1 Určení strategických cílů .....	40
4.3.2. Strategická mapa .....	43
4.3.3 Určení strategických měřítek a jejich cílových hodnot .....	44
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	52
5.1 Interpretace výsledků .....	52
5.2 Návrhy řešení .....	53
5.2.1 Strategické akce v perspektivě učení se a růstu .....	53
5.2.2 Strategické akce v procesní perspektivě .....	55

5.2.3 Strategické akce v zákaznické perspektivě .....	56
5.2.4 Strategické akce ve finanční perspektivě .....	57
6 ZÁVĚR.....	58
Seznam použité literatury .....	60
Seznam zkratek .....	63



# 1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí je v současné době velice složité a neustále se mění. Je ovlivňováno nejen globalizací, propojováním trhů a zvyšujícím se konkurenčním bojem, ale má na něj vliv i spousta dalších faktorů. Je proto důležité jej neustále sledovat a přizpůsobovat se mu. Každá společnost by měla mít jasně formulováno své poslání, vize a své cíle podnikání, kterých chce dosáhnout.

Dobře fungující společnost musí hlídat svou konkurenceschopnost, výkonnost. Jedná se o jednu z klíčových aktivit, kterým se každá společnost musí věnovat. Jedná se nejen o měření, ale hlavně o řízení a následné hodnocení, jak se odchyluje od svých stanovených cílů a určuje úspěšnost podnikání. Pro hodnocení výkonnosti obchodního závodu se využívá nejen tradičních metod měření, kde je využívána zejména finanční analýza, která vychází z účetních dat, ale pro hodnocení máme v dnešní době i moderní a komplexní metody měření, jelikož v současném prostředí již pouhá finanční analýza ke stanovení výkonnosti nestačí.

Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnotit výkonnost konkrétního obchodního závodu, z výsledků připravit návrhy řešení a doporučení, aby závod mohl zvýšit svou výkonnost. Dílčím cílem bude zpracovat finanční analýzu a zhodnotit výkonnost metodou Balanced Scorecard.

V první kapitole diplomové práce budou vymezena teoretická východiska, která se týkají výkonnosti obchodního závodu, včetně rozdělení a vysvětlení ukazatelů měření. Další část se bude týkat konkrétního závodu, který budeme v následující kapitole měřit pomocí vybraných ukazatelů a modelu Balanced Scorecard. Závěrečná část se bude týkat interpretace výsledků a návrhů řešení.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

V této části diplomové práce budou přiblížena teoretická východiska, která budou využita pro část praktickou. Teoretická část je rozdělena na několik podkapitol. V první si objasníme pojmy jako je výkonnost obchodního závodu, poté budou přiblíženy metody pro měření výkonnosti podniku. Další podkapitola se bude zabývat finanční analýzou a jedna podkapitola je věnována metodě Balanced Scorecard.

### 2.1 Výkonnost obchodního závodu

*„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobností s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovení kritériální škály.“* [16, str. 17]

Existuje spousta pohledů, jak vyjádřit, co to podnikatelská výkonnost vlastně je. Každý autor odborné literatury má na finanční výkonnost jiný pohled, ale i majitel společnosti bude mít jiný názor na výkonnost, než bude názor zákazníka. Zatímco pro majitele (vlastníka) bude patřit mezi nejdůležitější kritéria návratnost investic, ekonomická přidaná hodnota či hodnota firmy (cena akcie), pro zákazníka bude nejdůležitějším měřítkem kvalita dodaného zboží (služeb), dodací doba či cena. Mezi vlastníkem a zákazníkem stojí manažer, pro kterého je nejdůležitější stabilní podíl na trhu, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a podobně. [14]

Celková výkonnost firem se přibližně do poloviny minulého století chápala pouze jako finanční výkonnost. S rozvojem ekonomického systému a ekonomických subjektů se společnosti orientují i na hodnotová měřítka výkonnosti. [11]

### 2.2 Měření výkonnosti obchodního závodu

Pro měření výkonnosti v současné době nepostačuje pouze finanční analýza, která vychází jen z účetních dat. Hlavním cílem moderních přístupů je odstranit nedostatky, které mají tradiční

metody měření. Některým z tradičních ukazatelů bývá například vytýkáno, že ve výpočtech nezahrnují inflaci či míru rizika. Pro vyhodnocení výkonnosti je důležité nejen zjistit současný stav, ale zaměřit se i na budoucí možný vývoj. [13]

Přístupy k měření výkonnosti se neustále vyvíjejí, v současné době se upouští od tradičních účetních ukazatelů a přechází se k ukazatelům, které využívají k vyčíslení výkonnosti ceny generované na trzích. Dle toho, jak výkonnost ovlivňují finanční trhy, existují 3 skupiny ukazatelů – účetní, ekonomické a tržní.

### **2.2.1 Účetní ukazatele výkonnosti**

Mezi tyto ukazatele jsou zařazeny veškeré poměrové ukazatele, čistý zisk EAT, provozní zisk EBIT, zisk před úroky a daněmi EBITDA, zisk na akcii EPS. Všechny tyto ukazatele pracují s účetním ziskem, proto jsou problematické.

**Čistý zisk na jednu akcii – EPS** – jedná se o čistý zisk, který připadá na jednu kmenovou akcii.

**Rentabilita vlastního kapitálu – ROE** – ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu. Vlastníci tak zjišťují, jestli je jejich kapitál využíván v souladu s velikostí jejich investičního rizika.

**Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROCE** – tento ukazatel se často využívá v mezipodnikovém porovnávání. Jedná se o zhodnocení významu dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji.

**Rentabilita aktiv – ROA** – ukazatelem se poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na jejich zdroj financování. [2]

### 2.2.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti

Ekonomické ukazatele výkonnosti využívají náklady na kapitál, které jsou důležité při vyčíslení hodnoty pro vlastníky, tudíž zohledňují náklady na investovaný kapitál. Výpočty těchto ukazatelů v sobě zahrnují velikost rizika a faktor času. Mezi tyto ukazatele patří čistá současná hodnota (NPV), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a cash flow z investic (CFROI).

**Čistá současná hodnota** – NPV – jedná se o rozdíl mezi současnou hodnotou volných peněžních toků a počátečních jednorázových výdajů. Počítá se tak vytvořená hodnota. Nevýhodou tohoto ukazatele je fakt, že pro výpočet je potřeba odhadu volných peněžních prostředků na několik období.

**Ekonomická přidaná hodnota** – EVA – v současnosti se stává stále oblíbenějším ukazatelem pro sledování výkonnosti. Ukazatel počítá nejen s náklady na cizí kapitál, ale i s náklady na vlastní kapitál. Jedná se o rozdíl zisku nákladů na kapitál – tyto náklady na kapitál stanovují minimální míru výnosnosti kapitálu. Existují dva typy výpočtu ukazatele a na bázi provozního zisku a hodnotového rozpětí. Jaký typ výpočtu bude použit, závisí na dostupnosti dat a metodě stanovení nákladů na kapitál.

**Ukazatel cash flow z investic** – CFROI – ukazatel porovnává vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady na kapitál. [2]

### 2.2.3 Tržní ukazatele výkonnosti

V těchto ukazatelích je hodnocena výkonnost z pohledu trhu. Mezi tržní ukazatele patří tržní přidaná hodnota MVA a tržní výnos akciového kapitálu TSR.

**Tržní přidaná hodnota** – MVA – jedná se o rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou firmy. Počítá se tak bohatství, které podnik vytvořil. Pokud celková tržní hodnota je vyšší než množství investovaného kapitálu, podnik tak vytváří akcionářskou hodnotu.

**Tržní výnos akciového kapitálu** – TSR – jedná se o tržní měřítko pro vlastníky podniku, počítá se jako součet dividendového a kapitálového výnosu. [2]

Na obrázku č. 2.1 jde vidět srovnání účetních, ekonomických a tržních ukazatelů měření výkonnosti podniku dle silných a slabých stránek jejich ukazatelů.

**Obrázek 2.1 Srovnání účetních, ekonomických a tržních ukazatelů měření výkonnosti**

	UKAZATEL	ZKRATKA	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Účetní ukazatele	Zisk na akcii	EPS	Historická data, jednoduchost.	Nezahrnuje faktor rizika. Snadná manipulovatelnost. Nezahrnuje náklady na vlastní kapitál.
	Rentabilita vlastního kapitálu	ROE	Jednoduchý koncept.	Účetní ukazatel, nezahrnuje faktor rizika, omezen do jednoho roku, aby byl významný, musí být porovnán s požadovanou výnosností.
	Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu	ROCE	Jednoduchý koncept.	Malá propojenost s tvorbou hodnoty. Nezahrnuje faktor rizika.
Ekonomické ukazatele	Čistá současná hodnota	NPV	Nejlepší kritérium.	Obtížné pro výpočet a externí analýzy.
	Ekonomický zisk	EVA	Jednoduchý indikátor vycházející z koncepce WACC.	Omezen do jednoho roku. Obtížné pro hodnocení změn v čase.
	Cash flow return on investment	CFROI	Není omezen jedním rokem.	Komplexní propočet.
Tržní ukazatele	Tržní přidaná hodnota	MVA	Mimořádně jednoduchý. Reflektuje spíše celkovou než roční vytvořenou hodnotu.	Podřízení tržní volatilitě. Obtížně aplikovatelné pro nekótované společnosti.
	Celková výnosnost vlastního kapitálu	TSR	Reprezentuje tržní výnosnost vlastníků ve středním a dlouhém období.	Kalkulováno pro příliš krátké období. Ovlivněno tržní volatilitou.

Zdroj: [8, str. 24]

## 2.3 Finanční analýza

Při aplikaci finanční analýzy je využito veřejně dostupných údajů, zejména se jedná o výroční zprávy společností, popřípadě finanční výkazy. Pokud jsou přístupná vstupní data pouze z finančních výkazů, mohou být tato data zavádějící, jelikož ne vždy je jasné, co která položka obsahuje. Mezi takové zavádějící data patří hlavně položky, které obsahují přívlastek „ostatní“ či „jiné“, protože je nelze bez dalších informací identifikovat. Jelikož finanční výkazy vycházejí z účetních dat, shledáváme další problém ve zvolené metodě účtování a tím ovlivnění výkazů. Příkladem je volba možnosti odepisování majetku, což podniku může ovlivnit celkový hospodářský výsledek. [8]

Účelem vytvoření finanční analýzy je zhodnocení finanční situace podniku, zjištění dostatečné ziskovosti, pojednává o kapitálové struktuře, využití svých aktiv, včasném splácení svých závazků a další skutečnosti. Je potřeba mít představu o rentabilitě společnosti, průměrné době splatnosti pohledávek či přidané hodnotě, která je vytvořena zaměstnanci – to vše nám říká finanční analýza. Výsledky této analýzy slouží nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro všechny zainteresované strany, které jsou s podnikem spjaty hospodářsky či finančně. Analýza může být využívána tedy nejen manažery, ale i investory, obchodními partnery, státními institucemi, zaměstnanci, konkurenty či veřejností. Každého z vyjmenovaných zajímají jiné informace z finanční analýzy. Zatímco pro vlastníka společnosti je nejdůležitějším parametrem rentabilita, čili návratnost jejich prostředků, pro věřitele hraje největší roli likvidita vložených prostředků a doba splácení závazků. Pro státní instituce je nejdůležitějším především vytváření zisků a z toho vyplývající odvádění daní do státního rozpočtu. Zaměstnance zajímá především výše jejich mzdy, která se odráží ve vytváření zisků, které zabezpečují dlouhodobé fungování podniku. [11]

### 2.3.1 Účetní podklady finanční analýzy

#### a) Rozvaha podniku

Jedná se o základní účetní výkaz, který nám říká o majetku společnosti a jejich zdrojích financování. Sestavuje se vždy ke konkrétnímu datu. Majetková struktura podniku se nachází na straně aktiv, zdroje financování na straně pasiv. Tyto dvě strany podniku se vždy musejí rovnat.

### **b) Výkaz zisku a ztráty**

Obsahem tohoto výkazu je zjištění nákladů, výnosů a výsledku hospodaření.

### **c) Cash flow**

Ve výkazu cash flow se sledují pohyby peněžních prostředků. Vysvětluje příbytky a úbytky peněžních prostředků a jejich důvody. Tento výkaz se dělí na oblast provozní činnosti, investiční oblast a oblast externího financování.

### **d) Příloha účetní závěrky**

V příloze účetní závěrky lze nalézt spoustu cenných informací, jako například údaje o osobách majících podstatný vliv na účetní jednotce včetně jejich vkladů, průměrný počet zaměstnanců, výše půjček a úvěrů, použité účetní metody, způsoby odepisování a oceňování majetku či doplňující informace k výkazu zisku a ztrát. [9]

## **2.3.2 Ukazatele finanční analýzy**

Mezi ukazatele finanční analýzy zařazujeme ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

### **a) absolutní ukazatele**

Jedná se o ukazatele, které jsou využívány zejména pro analýzu vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). V horizontální analýze se počítá s absolutními změnami a s jejich procentním vyjádřením k výchozímu roku. Ve vertikální analýze vyjadřujeme jednotlivé položky jako procentní podíl k určené základně.

Horizontální analýza informuje o vývoji majetkové a finanční situace podniku a jednotlivých složek, které ji tvoří, dále udává informace ohledně změn v těchto položkách a celkové situaci. Doporučuje se analyzovat vývoj za minimálně pět období.

Vertikální analýza informuje o složení zkoumaných veličin a pomáhá tak identifikovat příčiny změn struktury v daném účetním období.

Tyto dvě analýzy, horizontální a vertikální, se vzájemně prolínají a doplňují, takže i jejich závěry lze propojovat. Jedná se o elementární postupy, které nám poskytují celostní pohled na finanční situaci podniku a její vývoj v daném období. Pomocí analýz lze popsat vývojové trendy a strukturu veličin ve výkazech. Lze je využít jako východisko pro poměrovou analýzu a její interpretaci.

### b) rozdílové ukazatele

V této skupině ukazatelů lze najít ukazatele fondů finančních prostředků, ukazatele zisku na různých úrovních a ukazatele na bázi přidané hodnoty.

Rozdílové ukazatele jsou orientovány na likviditu, mezi nejvýznamnější patří čistý pracovní kapitál, který má velký vliv na platební schopnost podniku. Jedná se o část oběžného majetku, který je financován dlouhodobými zdroji. Schématické znázornění čistého pracovního kapitálu v rozvaze podniku je na obrázku 2.2.

**Obrázek 2.2 Schématické znázornění ČPK v rozvaze podniku**

Aktiva		Pasiva		
Stálá aktiva	Oběžná aktiva	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	Krátkodobé závazky	Základní kapitál
Zásoby				Nerozdělený zisk
Pohledávky				Čistý zisk
Finanční majetek				Dlouhodobé bankovní úvěry
				Krátkodobé závazky

Zdroj: [2, str. 24]



### **c) poměrové ukazatele**

Tyto ukazatele jsou často označovány jako základní nástroje finanční analýzy. Pomocí těchto ukazatelů je možno získat okamžitou představu o finanční situaci společnosti. Ukazatelé dávají do poměru položky z účetních výkazů – z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z výkazu cash flow. Nejrozšířenější ukazatele jsou rozděleny do skupin na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu.

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu pro hodnocení finanční stability a výkonnosti podniku hned z několika důvodů. Hlavním důvodem je její časová nenáročnost. Další výhodou je návaznost na elementární ukazatele podnikového finančního plánu či možnost využití pro mezipodniková srovnání či identifikaci silných a slabých stránek podniku. Pro výpočet využívá vzájemný poměr mezi položkami účetních výkazů.

Veškeré poměrové ukazatele jsou podrobně vypsány v příloze č. 1.

#### **Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury**

Ukazatele zadluženosti nám dávají přehled o výši rizika, kterou podnik nese při určité struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Každá společnost by se měla snažit mít optimální poměr vlastního a cizího kapitálu, tzn. optimální finanční strukturu. Pokud má podnik vysokou zadluženost, samozřejmě je zde vyšší riziko. Avšak určitá úroveň zadluženosti je výhodná, protože cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní.

Základním ukazatelem zadluženosti je ukazatel, který poměruje cizí zdroje vůči aktivům. Míru zadluženosti nám udává poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel bývá významným pro banky při žádosti o úvěr. Úrokové krytí charakterizuje zadluženost pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky. Další významný poměrový ukazatel nám vyjadřuje krytí dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji. Jedná se o zlaté pravidlo financování, kterého by se podniky měly držet. Pokud podnik část svého dlouhodobého majetku kryje krátkodobými zdroji, zvyšuje se riziko.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele nám vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Obecně poměřují čím je možno platit (v čitateli), co je nutno platit (ve jmenovateli). Likvidnost nám vyjadřuje přeměnitelnost v peníze.

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit do jednoho roku splatné závazky. Pohotová likvidita se zjišťuje poměrem peněžně-pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Hotovostní likvidita poměřuje nejlikvidnější složky oběžných aktiv s krátkodobými závazky.

Je důležité uvědomit si vzájemný vztah mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Společnosti mají k okamžité dispozici určité platební prostředky – ať už se jedná o peníze, pohledávky či zásoby zboží, které může použít k úhradě krátkodobých závazků vůči dodavatelům či státu a podobně. Říká se, že podnik je likvidní, pokud má k určitému datu k dispozici dostatečné prostředky k úhradě svých splatných závazků.

Pro hodnocení likvidity jsou dvě základní skupiny – metody orientované na stavy a metody orientované na peněžní toky. [12]

### ***Hodnocení likvidity pomocí rozvahy***

Jedná se o metodu, kdy je výpočet likvidity orientován na stavy. Využívá se především posouzení vztahu mezi majetkovými a závazkovými položkami rozvahy – často se jedná o vztah mezi složkami čistého pracovního kapitálu. Mezi velkou výhodou tohoto měření je jednoduchost a rychlost výpočtu jednotlivých ukazatelů, protože vstupní data jsou známá, jelikož se jedná o položky rozvahy. Nevýhodou je práce hlavně s položkami čistého pracovního kapitálu (oběžný majetek, krátkodobé závazky), nikoliv s hlavními zdroji peněžních příjmů a hlavními účely, na které podnik peněžní prostředky vynakládá. Tuto oblast řeší druhá metoda měření likvidity, která je zaměřena na peněžní toky. [12]

### ***Hodnocení likvidity pomocí cash flow***

Tato metoda měření likvidity je zaměřena na peněžní toky. Přehled o peněžních tocích hodnotí nejen aktuální stav peněžních prostředků a jejich změny, ale podává komplexní pohled na likviditu a obecně i na finanční řízení. Tento přehled ukazuje na důsledky minulých rozhodnutí na peněžní toky. Poměrové ukazatele na bázi peněžních toků jsou velmi podobné jako rentabilita kapitálu, jen místo hodnoty zisku se využívá hodnoty cash flow z provozní činnosti. Tyto ukazatele se sestavují pro zobrazení finančního potenciálu podniku – jak je podnik schopen vytvořit z provozní činnosti přebytek k financování investičních a finančních potřeb podniku. [12]

### ***Faktory ovlivňující likviditu***

Pro identifikování faktorů ovlivňujících likviditu podniku je nejdůležitějším nástrojem přehled o peněžních tocích, díky kterému můžeme stanovit faktory spadající do oblasti provozní, investiční a finanční.

V provozní oblasti je nejdůležitějším faktorem zisk a čistý pracovní kapitál. Při stanovení správné úrovně likvidity je důležitý přiměřený stav zásob, sledování pohledávek a přiměřená krátkodobá zadluženost.

Klíčovým faktorem v investiční oblasti jsou efektivní investice do dlouhodobého majetku podniku. Ty mají vliv nejen na úspěšnost produktů na trhu, přiměřené náklady na produkci, ale i náklady kapitálu při financování investice.

Základními faktory ve finanční činnosti je míra dlouhodobé zadluženosti a použití výsledku hospodaření k tvorbě dividend nebo jeho zadržení jako vnitřního zdroje financování. [12]

### **Ukazatele rentability**

Rentabilitou se rozumí výnosnost vloženého kapitálu a charakterizuje schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Rentabilita tržeb vyjadřuje hodnotu ziskové marže, která je velmi důležitá pro nefinanční společnosti a hodnotí úspěšnost podnikání. Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Rentabilita investovaného kapitálu měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

### **Ukazatele aktivity**

Měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv, charakterizují provozní cyklus podniku, efektivnost využívání oběžných, stálých i celkových aktiv.

### **Ukazatele kapitálového trhu**

Tyto ukazatele využívají podniky obchodující na kapitálovém trhu. Jedná se o ukazatele zisku na akcii, který nám vyjadřuje rentabilitu akcie. Dalším ukazatelem je cash flow na akcii, který je využíván při posouzení schopnosti platit dividendy. Dividendový výnos nám vyjadřuje míru výnosnosti investovaného kapitálu do akcií ve vztahu k vypláceným dividendám.

Výsledkem finanční analýzy by mělo být zhodnocení finanční situace podniku, odhalení silných a slabých stránek a zejména návrh doporučení pro zlepšení situace do budoucna. Je důležité si při analýze uvědomit provázanost jednotlivých analýz a vyžaduje komplexní přístup.

Mezi slabé stránky finanční analýzy patří především vypovídací schopnost účetních výkazů, se kterými se při analýze pracuje. Dalším problémem může být mimořádná událost a její vliv na výsledek hospodaření. Nezahrnutí rizika či nákladů obětované příležitosti je také bráno za nedostatek finanční analýzy. [9] [11]

#### **2.3.3 Způsoby srovnání výsledků finančních analýz**

Základem posuzování ekonomické situace pomocí soustavy poměrových ukazatelů je srovnávání. Může být vůči normě, v prostoru nebo v čase.

Srovnávání vůči normě – každý ukazatel má stanovenou svou plánovanou hodnotu a s touto je výsledek srovnáván.

Srovnávání v prostoru – jedná se o mezipodnikové srovnávání. Jedná se o srovnávání stejných ukazatelů v určitém časovém období mezi podniky.

Je důležité si uvědomit, že výsledky jsou srovnatelné pouze v případě, že pochází ze stejného období a jsou vypočteny za stejně dlouhou dobu. Důležitou podmínkou je také srovnatelný obor podnikání. Jelikož v každé zemi jsou odlišné zákonné úpravy účetních postupů, přináší to potíže v mezinárodním srovnávání. [2]

#### **2.3.4 Funkce finanční analýzy**

Finanční analýza plní určité funkce, jedná se o:

**Deskripční funkce** – finanční analýza rozšiřuje, doplňuje a zjednodušuje charakteristiky procesů v podniku,

**Valuační funkce** – pomocí finanční analýzy lze srovnávat s jinými podniky či s odvětvím,

**Explanační funkce** – pomocí některých ukazatelů či metod lze přiblížit vztahy jednotlivých jevů zobrazených v účetnictví a faktory, které na jevy působí,

**Predikční funkce** – pomocí hodnot lze odhadovat další vývoj podniku. [11]

## 2.4 SWOT Analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je složena původně ze dvou analýz – analýzy příležitostí a hrozeb (OT) a analýzy silných a slabých stránek (SW). Analýzu OT je doporučováno vytvářet nejprve, protože se jedná o vnější prostředí podniku, kde zařazujeme jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Analýza SW se týká interního prostředí firmy – zkoumá cíle, procesy, kulturu, mezilidské vztahy, či například kvalitu managementu. [5]

Cílem každého podniku by mělo být omezit své slabé stránky a vytvářet a podporovat stránky silné. Velmi důležité je využívat příležitostí okolí a předvídat potenciální hrozby. Pokud toto bude podnik respektovat, zajistí mu to konkurenční výhodu na trhu. [10]

Pro vytváření silných a slabých stránek jsou využívány vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Jednotlivým kritériím se dávají váhy a dále jsou vyhodnocovány dle škálování.

Mezi největší nevýhodu SWOT analýzy patří její subjektivita. Na druhou stranu je tato metoda velmi rychlá a relativně jednoduchá. Pokud se na vytvoření této analýzy zajímá co nejvíce pracovníků na všech hierarchických stupních, dá se tato subjektivita značně omezit. [5]

**Obrázek 2.4 SWOT analýza**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b> - skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> - věci, které nedělá firma dobře, nebo které dělají ostatní firmy lépe
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> - skutečnosti, které mohou lépe uspokojit zákazníky a které mohou firmě přinést úspěch	<b>HROZBY</b> - skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: [5, str. 103]

## 2.5 Balanced Scorecard

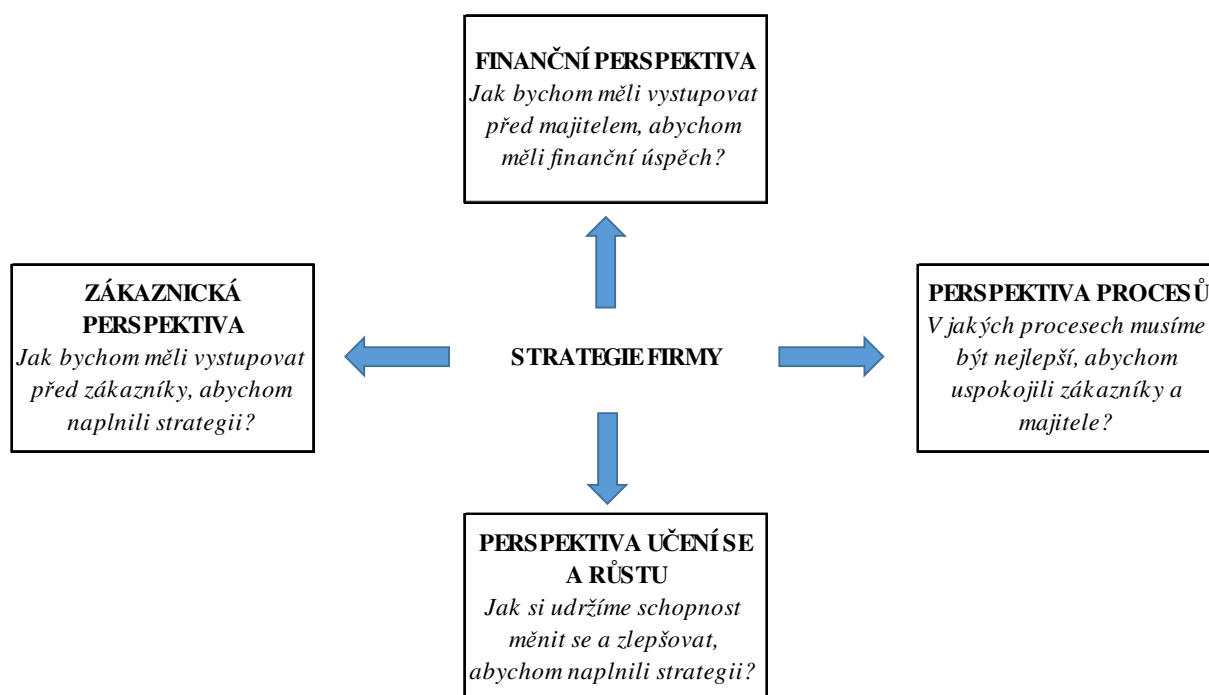
*„Balanced Scorecard (BSC) se může stát základním pilířem moderního systému strategického řízení a umožnit vznik tolik diskutované organizace zaměřené na strategii, protože podniku a jeho organizačním jednotkám umožňuje celistvé zaměření.“ [3, str. 12]*

Jedná se o manažerskou metodu, jejichž autory jsou David Norton a Robert Kaplan. Vedlo je k tomu jejich přesvědčení, že tehdejší používané metody využívaly pouze účetní data, což bylo nedostačující. Výsledkem jejich výzkumu je metoda Balanced Scorecard (vyvážený scorecard). Tato vyváženost spočívá v rovnováze krátkodobých a dlouhodobých strategických cílů, finančních a nefinančních měřítek a vnitřních a vnějších faktorů výkonnosti společnosti. Metoda se využívá k měření výkonnosti podniku a zahrnuje nejen finanční, ale i nefinanční měřítko. Tato měřítko by měla být součástí informačního systému, který je dostupný všem zaměstnancům a to z důvodu, aby si každý zaměstnanec mohl uvědomit, jak může pomoci k dosahování strategických cílů společnosti.

Rámec metody Balanced Scorecard tvoří čtyři perspektivy, ze kterých se sleduje výkonnost společnosti. Mezi perspektivy patří:

- d) finanční perspektiva
- e) zákaznická perspektiva
- f) perspektiva interních procesů
- g) perspektiva učení se a růstu.

**Obrázek 2.5 Balanced Scorecard**



Zdroj: [7, str. 20]

Z obrázku 2.5 lze vyčíst, že je celý systém propojený a jednotlivé cíle jsou odvozovány ze strategie podniku.

Balanced Scorecard není pouze měřicím systémem, ale i způsobem strategického plánování. Napomáhá společnosti stanovit a dosáhnout podnikových strategických cílů. Přinese největší přínos, pokud je přeformulován z měřicího systému na systém manažerský. Lze jej využít například i k dosažení shody při formulování strategie, sladění osobních cílů a cílů jednotlivých útvarů společnosti s podnikovou strategií, získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulaci strategie. [7]

### 2.5.1 Historie metody Balanced Scorecard

Za vznikem metody je společnost Nolan Norton Institute. Tato společnost byla přesvědčená, že současné hodnocení založené pouze na finančních poměrových ukazatelích jsou zastaralé a financovala studii nazvanou „Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti“, která trvala



dvanáct měsíců. David P. Norton byl výkonným ředitelem této společnosti a stal se vedoucím dané studie. K němu se přidal akademický konzultant Robert S. Kaplan a společně analyzovali společnosti na území USA. Jejich cesta se zastavila u společnosti Analog Devices, která měla zavedenou podobnou metodu „Corporate Scorecard“, kde získali praktické zkušenosti. Tato metoda pracovala nejen s finančními metrikami, ale využívala i metriky výkonnostní. Norton a Kaplan tuto metodu upravili, změnili název a metoda Balanced Scorecard tak vznikla začátkem roku 1992. [20]

### **2.5.2 Perspektivy metody Balanced Scorecard**

Díky perspektivám uvažujeme nad strategií podniku souhrnně a komplexně. Mezi tyto perspektivy zařazujeme čtyři základní, které zastiňují všechny podnikové procesy.

#### **Finanční perspektiva**

Finanční měřítko výkonnosti ukazují, zda realizace strategie vedla ke zlepšení. Finanční cíle se týkají ziskovosti nebo ekonomické přidané hodnoty.

#### **Zákaznická perspektiva**

V této perspektivě jsou vytyčeny zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat. Mezi výstupní klíčová měřítká patří spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, podíl na cílových trzích a ziskovost zákazníků.

#### **Perspektiva učení se a růstu**

Tato perspektiva je postavena na základních pilířích, mezi které zařazujeme lidi, systémy a podnikové procesy.

#### **Perspektiva interních procesů**

V této perspektivě se zjišťují kritické interní procesy, ve kterých musí společnost dosahovat vynikajících výsledků. Měřítko interních procesů se zabývají přístupy, které nejvíce ovlivňují spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů.

Tato perspektiva nám dokazuje rozdíly mezi přístupem Balanced Scorecard a tradičními metody hodnocení výkonnosti. Metoda BSC má přinést nové přístupy, ve kterých by měla společnost vykazovat vynikající výsledky. [6]

### 2.5.3 Důvody zavedení Balanced Scorecard

Metoda může pomoci s vyřešením určitých problémů nebo situací ve společnosti. Dle literatury je několik důvodů pro zavedení metody. Prvním důvodem je nutnost převedení strategie do praxe. Je důležitá rychlá implementace a realizace strategie, jelikož konkurence je stále větší. Další důvod se týká informací o příčinách vývoje a souvislosti reportingu s realizací vytyčených cílů. Dalším, a neméně důležitým důvodem jsou požadavky na vlastníky a potenciální investory, aby byly k hodnocení výkonnosti využity nejen finanční ukazatele, ale i nefinanční měřítka. [3]

### 2.5.4 Tvorba BSC

Pro správné zhodnocení výkonnosti metodou Balanced Scorecard je potřeba splnit určité podmínky. Mezi nejdůležitější patří určit správně perspektivy. Další podmínkou je sestavení realizačního týmu, který se musí skládat z pracovníků na úrovni top managementu. Společnost musí mít jasně stanovenou strategii.

Důležité je sestavit strategické cíle. Ty bývají omezeny na maximální počet dvaceti cílů, které musí být rozděleny dle příslušných perspektiv. Je požadován výběr takových měřítek, u kterých můžeme sledovat míru dosažení cílů v podobě konkrétních výstupů. Cílové hodnoty mohou být stanoveny například z údajů minulých období, odhadů, pomoci mohou zákazníci či zaměstnanci, které budeme dotazovat.

Mezi vzory strategických cílů je zařazeno:

- a) Finanční perspektiva
  - zvýšení výkonnosti
  - vysoký provozní zisk
  - vysoká rentabilita kapitálu
  - snížení podílu cizích zdrojů
  - příjem ziskových zákazníků.
  
- b) Zákaznická perspektiva
  - Stabilní tržní pozice
  - Postavení vůdčího inovátora

- Nové strategické umístění
  - Zvýšení úrovně opětovných nákupů
  - Budování image
- c) Procesní perspektiva
- Snižování režijních nákladů
  - Zvýšení kapacity
  - Zvýšení efektivity procesu uvádění nových výrobků na trh
  - Zkrácení doby vývoje
  - Budování sítě strategických partnerství.
- d) Perspektiva učení se a růstu
- Zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků
  - Modernizace zastaralých struktur
  - Zvýšení podílu kvalifikovaných odborných pracovníků
  - Upevnění internacionalizace pracovníků
  - Zpřístupnění znalostí zaměstnancům. [3]

### **2.5.5 Postup zavádění Balanced Scorecard**

Metoda Balanced Scorecard má popsán v literatuře přehledný postup, který se skládá z pěti kroků.

Prvním krokem je vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci. V této fázi je důležité stanovit pravidla, která budou platit pro všechny organizační jednotky, ve kterých bude metoda zaváděna. Je důležité stanovit perspektivy a pravidla, která se týkají řízení projektu. Do této fáze patří i stanovení organizace projektu, jeho průběh a zajištění informací.

Další fází je objasnění strategie. Dochází zde k ujasnění si své vize, a jak chce být společnost vnímána. Fáze pokračuje aktualizací strategie a seznámením všech zúčastněných se strategií. Mezi zúčastněné patří všechny úrovně řízení.

Dále je tvořena samotná metoda. Tvorba metody má několik kroků. Nejdříve je důležité konkretizovat strategické cíle, které jsou základem celé tvorby Balanced Scorecard a vychází z nich další kroky pro tvorbu metody. Každá perspektiva by měla obsahovat alespoň 4 strategické cíle. Poté je důležité sestavení strategické mapy, která propojuje strategické cíle pomocí vztahu příčin a následků. K jednotlivým cílům je důležité stanovit finanční a nefinanční měřítka, díky kterým lze sledovat, jak dochází k plnění stanovených cílů. Ke každému z měřítek je stanovena cílová hodnota, která by neměla být nereálná. Cílové hodnoty jsou stanoveny v horizontu 3 až 5 let. Posledním krokem tvorby metody je nalezení strategických akcí k cílům. Jedná se o způsoby, kterými chce podnik dosáhnout splnění stanovených cílů.

Čtvrtou fází je proces rozšíření. V této fázi dochází k rozšíření tvorby metody z vybrané strategické jednotky na další organizační jednotky podniku. Proces roll-up probíhá dvěma směry, horizontálně a vertikálně. Horizontální směr se využívá, pokud dochází k propojování podnikových jednotek na stejné organizační úrovni. Vertikální, pokud dochází k propojení jednotlivých úrovní řízení.

Poslední fáze je zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard. V této fázi je důležité propojit systém Balanced Scorecard s manažerskými systémy řízení. [3]

### **2.5.6 Mapa příčin a následků**

Mezi klíčové prvky metody patří zpracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli. Tyto vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Všechny strategické cíle jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Tuto propojenost cílů znázorňují strategické mapy, které se vyznačují tím, že ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy, ale i mezi perspektivami. Pro management vytvářejí povědomí souvislostí a významu různých cílů, čímž napomáhají porozumět celé firemní strategii. Vybudování mapy příčin a následků probíhá ve třech krocích:

1. znázornění vztahů příčin a následků,
2. zaměření na vztahy, které mají strategický význam,
3. dokumentace vzájemných vztahů. [3]

Pro hodnocení výkonnosti obchodního závodu existují i další metody, mezi které patří například ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA, ukazatel tržní přidané hodnoty MVA, ukazatel rentability investic založený na peněžních tocích CFROI. Aplikace těchto metod nejsou cílem diplomové práce a nebudou v práci využity.

## **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO OBCHODNÍHO ZÁVODU**

### **3.1 Základní informace**

Hlavním předmětem činnosti společnosti je vývoj, výroba a instalace komunikačních systémů pro zdravotnictví. Dalšími oblastmi činnosti je vývoj a výroba speciálních řídicích systémů, zakázkové osazování a pájení desek s plošnými spoji.

Jedná se o středně velkou společnost, která má sídlo ve Valašském Meziříčí. V oblasti komunikačních zařízení má své zákazníky z řad nemocnic, domovů pro seniory, či ústavů sociálních péčí. V oblasti řídicích systémů má několik stálých zákazníků, pro které vyvíjí řídicí systémy, či osazuje desky s plošnými spoji. [16]

Dle obchodního rejstříku má společnost vymezen předmět podnikání jako výrobu, instalaci, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení a dále výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. [17]

### **3.2 Historie společnosti**

Společnost založili tři technici, kteří původně vykonávali montáže a servis pro firmu Tesla. V roce 1993 se rozhodli osamostatnit a založili si společnost jako sdružení fyzických osob. Společnost tak vznikala pouze ve výrobě komunikačních a signalizačních systémů pro zdravotnictví. V letech 1997 až 2005 fungovala s právní formou veřejná obchodní společnost. V roce 2005 se společnost transformovala na právní formu společnost s ručením omezením a začala se soustředit i na vývoj a výrobu speciálních aplikací a řídicích systémů, zakázkového osazování desek s plošnými spoji. V současné době společnost provádí i vlastní montáž zařízení, obchoduje s mnoha zahraničními partnery a zaměstnává okolo 30 zaměstnanců. [1]

### **3.3 Politika společnosti**

Společnost má vytvořenou politiku společnosti, kterou směřuje k zákazníkům, majitelům, zaměstnancům, produktům a ke svému okolí.

#### **K zákazníkům**

- Poskytujeme našim zákazníkům takové výrobky, služby a informace, aby byly plně uspokojeny jejich požadavky a potřeby, aby se na výsledky naší práce mohli vždy spolehnout a mohli se plně věnovat dosahování vlastních cílů.

#### **K majitelům**

- Efektivním využíváním provozních nákladů zajišťujeme stanovenou úroveň zisku společnosti.
- Zlepšujeme technickou a technologickou úroveň společnosti.

#### **K zaměstnancům**

- Kvalifikovaní, spolehliví a motivovaní zaměstnanci s tvůrčím přístupem k práci jsou základem našeho úspěchu.
- Trvale zlepšujeme pracovní prostředí.

#### **K produktům**

- Systematicky zlepšujeme naše moderní, kvalitní a spolehlivé výrobky.
- Trvale zlepšujeme úroveň řízení společnosti a účinnost všech našich procesů.

#### **K okolí**

- Dbáme na ochranu životního prostředí.
- Preferujeme serióznost podnikání.
- Pomáháme spoluobčanům se zdravotním znevýhodněním. [18]

### **3.4 Cíle společnosti**

#### **K zákazníkům**

- Změna obchodního statusu společnosti a vnímání společnosti zákazníky.

- Posílení obchodního týmu.
- Zlepšení komunikace vývojového oddělení se zákazníky.
- Plánování časů a zdrojů pro vývoj nových produktů.

#### **K majitelům**

- Přijetí dlouhodobé strategie.
- Zlepšení komunikace mezi útvary společnosti.
- Vybudování servisního útvaru přinášejícího zisk.
- Zvyšování ziskovosti.

#### **K zaměstnancům**

- Společné celofiremní akce.
- Přehodnocení systému krátkodobého odměňování zaměstnanců.
- Zlepšení parkovací situace zaměstnanců.
- Vypracování systému odměn obchodních manažerů.

#### **K produktům**

- Sledování konkurence a provádění analýz trhu.
- Zvyšování důrazu na kvalitu nakupovaných materiálů.
- Šetření vlastními zdroji a snižování nákladů na výrobu.

#### **K okolí**

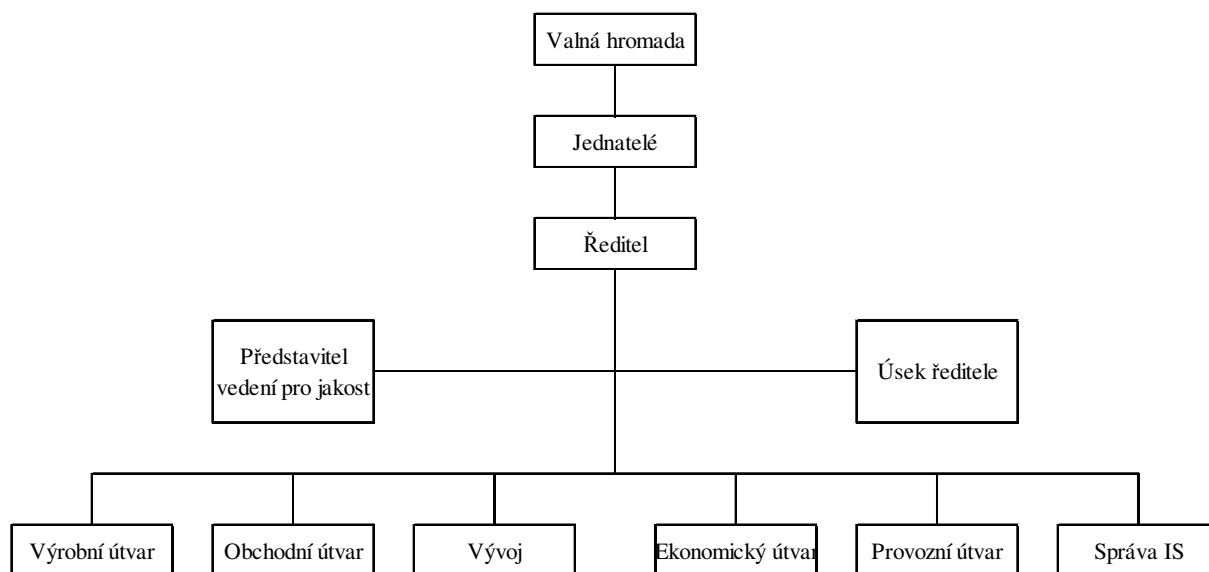
- Dodržování splatnosti našich finančních závazků.
- Poskytování pomoci spoluobčanům se zdravotním znevýhodněním. [18]

### **3.5 Organizační struktura**

Společnost má na své nejvyšší úrovni valnou hromadu, kde působí jednatele. Firma má celkem 4 jednatele, což jsou zároveň majitelé společnosti. Dalším stupněm organizační struktury je ředitel společnosti. Společnost má vytvořeno v organizační struktuře celkem šest útvarů – výroba, obchod, vývoj, ekonomika, provoz a správu informačního systému.



**Obrázek 3.1 Organizační struktura**

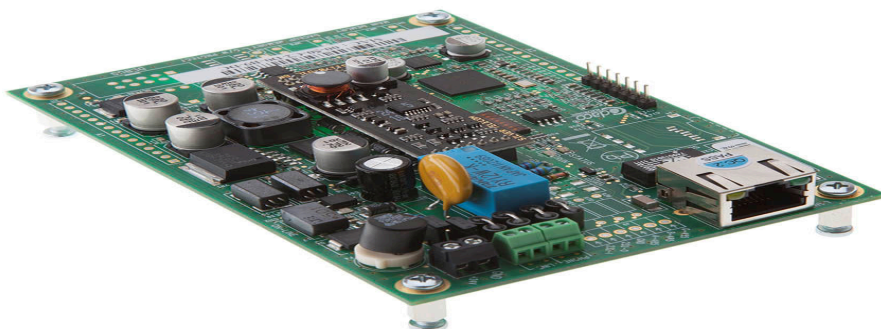


Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

### **3.6 Výrobní program**

Společnost se zaměřuje na výrobu řídicích systémů a komunikačních systémů. K výrobě využívá nejnovější technologické postupy a technologie. Od roku 2014 provádí i montáže komunikačních systémů, dříve se jednalo pouze o výrobní společnost, kdy veškerou obchodní činnost včetně montáží prováděla jiná společnost. Společnost tedy v současné době začíná nákupem materiálů pro výrobu, pokračuje samotnou výrobou a končí až montáží zařízení u koncového zákazníka.

**Obr. 3.2 Ukázka výrobku**



Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Na obrázku 3.2 je znázorněna elektronika pro vzdálenou komunikaci v komunikačních systémech, kterou společnost vyrábí. Konkrétně tento výrobek je nutno nejdříve osadit SMD součástkami, poté ručně osadit a zapájet, pokračuje lakování, umytí, oživení a otestování výrobků a poslední operací je vizuální kontrola a balení. Dalším předmětem podnikání je výroba komunikačních systémů. Jedná se o systémy pro zdravotnictví sloužící pro komunikaci mezi sestrou a pacientem. Ukázka patientského sluchátka, která je vyráběna v analyzované společnosti, je k vidění na obrázku 3.3.

**Obr. 3.3 Ukázka výrobku – komunikační systém**



Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

## **4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ VÝKONNOSTI**

V této kapitole budou implementovány vybrané metody hodnocení výkonnosti obchodního závodu. Nejdříve bude provedena SWOT analýza, bude následovat zhodnocení vybraných finančních ukazatelů. Dalším krokem bude sestavení metody Balanced Scorecard, která bude vycházet částečně i z finanční analýzy a bude zpracována na základě řízeného rozhovoru s manažery společnosti.

### **4.1 SWOT analýza**

V rámci této analýzy budou specifikovány silné a slabé stránky společnosti, které se týkají interního prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které obsahuje vnější prostředí firmy. Je třeba podotknout, že se jedná o subjektivní metodu.

#### **4.1.1 Silné stránky**

Společnost má vedoucí pozici na trhu zejména z důvodu moderního technologického vybavení. Snaží se neustále inovovat výrobní technologie a zvyšuje svou výrobní kapacitu. Pracuje zde mnoho kvalifikovaných zaměstnanců, jak z řad výrobních dělníků, tak v administrativě či na vedoucích pozicích jednotlivých útvarů. Pro společnost je velkou výhodou vlastní vývojové oddělení, kde má kvalifikované vývojové pracovníky s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Ve firmě je komplexní informační systém, který propojuje všechny útvary na vnitropodnikové úrovni. Platnost certifikátů ISO je pro společnost také silnou stránkou, protože mnoho zahraničních partnerů je vyžaduje jako nutnou podmínku při obchodování.

#### **4.1.2 Slabé stránky**

Společnost trápí skladovací prostory, které jsou v nedostatečné velikosti. Velkým problémem je nedostatek regálů na vlastní výrobky, které zaměstnanci již téměř nemají kde umístit. Další slabou stránkou je nedostatečná kontrola a hospodárnost s finančními prostředky. Mělo by se

více kontrolovat cash-flow podniku, nikoliv jen náklady a výnosy. Společnost nemá vytyčeny své dlouhodobé a střednědobé plány. Do slabých stránek podniku určitě patří i špatná vnitropodniková komunikace mezi jednotlivými útvary podniku, konkrétně mezi obchodem, výrobou a vývojovým oddělením.

#### **4.1.3 Příležitosti**

Společnost by měla aktivně vyhledávat zákazníky a vrátit se tak i na opuštěný trh, konkrétně na Slovensko, kde měla v minulosti spoustu spokojených zákazníků. Velkou příležitostí je i možnost nabídnout vývojové práce jiným společnostem, například pomocí outsourcingu. Další z příležitostí je možnost rozšíření prostorů skladů. Tento krok se již projednává, podnik má vypracovaný projekt na možné rozšíření. Příležitostí je možnost kooperovat s podniky, které jsou zaměřeny na hromadné osazování. Osazení SMD součástkami by bylo vhodné zkusit poplat na trhu v Číně, kde mají mnohem nižší náklady na hromadnou výrobu.

#### **4.1.4 Hrozby**

Mezi největší hrozbu patří v současné době ztráta klíčového zákazníka v oblasti řídicích systémů. Jedná se o zákazníka, který společnosti vytváří velký obrat díky pravidelným dodávkám. Dalšími z hrozeb se jeví finanční situace podniku, hlavně její platební schopnost, jelikož platí svým dodavatelům ve většině případů až po splatnosti. Hrozbou je i vedení, když rozhodují 4 majitelé. Ne vždy se dosáhne souladu při rozhodování. Dalším problémem je stále se zvyšující nabídka konkurenčních výrobků. Tuto hrozbu může podnik ustát jen v případě, že bude stále o krok před konkurencí.

#### **Obr. 4.1 SWOT analýza**

Silné stránky	Slabé stránky
moderní technologické vybavení kvalifikovaní zaměstnanci vlastní vývojové oddělení komplexní informační systém certifikace ISO	omezené skladovací prostory nedostatečná kontrola fin. prostředků nedostatečná kontrola cash-flow vnitropodniková komunikace na špatné úrovni
Příležitosti	Hrozby
vstup na nové trhy nabídka vývojových prací rozšíření prostorů skladů kooperace s podniky - hromadné osazování	ztráta klíčového zákazníka platební schopnost podniku čtyři majitelé společnosti konkurence

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

## **4.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů**

V této kapitole budou zhodnoceny vybrané finanční ukazatele konkrétní společnosti za období let 2010 - 2015. Bude se jednat zejména o hospodářský výsledek, srovnání nákladů a výnosů v jednotlivých letech, a poměrové ukazatele, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

### **4.2.1 Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku**

V tabulce 4.1 lze vidět, jak se vyvíjí náklady, výnosy a hospodářský výsledek společnosti v letech 2010 - 2015. Jedná se pouze o absolutní ukazatele, vždy ke konci účetního období. K tomuto faktu je nutno přihlížet.

Největšího hospodářského výsledku společnost vykazovala dle účetnictví v roce 2011. Na tento výsledek hospodaření v roce 2011 měla vliv zejména výše tržeb, konkrétně změna stavu zásob vlastní činnosti, které se výrazně zvýšily, o více než 3 miliony Kč. To je zapříčiněno konečným stavem vlastních výrobků na skladě.

Společnost dosáhla v roce 2013 nejnižších nákladů v analyzovaném období, avšak ihned v následujícím období se náklady opět prudce zvýšily. Tento jev byl zapříčiněn zejména nákupem osobního automobilu a vytvořením obchodního oddělení ve společnosti. Tyto náklady útvaru obchod výrazně ovlivnily hospodářský výsledek v roce 2014 i v roce 2015, kdy společnost dosáhla doposud nejvyšších nákladů.

**Tab. 4.1 Srovnání nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v letech 2010-2015 v tis. Kč**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výnosy</b>	48 805	53 590	48 984	42 882	53 158	78 768
<b>Náklady</b>	43 701	45 398	43 681	37 025	48 234	71 822
<b>Výsledek hospodaření</b>	5 104	8 192	5 303	5 857	4 924	6 946

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

#### 4.2.2 Poměrové ukazatele

##### Ukazatele rentability

Hodnocení rentability bylo provedeno dle ukazatelů rentability dlouhodobého kapitálu (ROCE), rentability tržeb (ROS), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability vloženého kapitálu (ROA). Veškeré ukazatele jsou uvedeny a vypočítány v příloze č. 3.

**Tabulka 4.2 Ukazatele rentability v %**

Ukazatel/rok	Ukazatele rentability					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE z EBT</b>	19,14	26,87	16,56	17,58	14,28	20,14
<b>ROA z EBT</b>	9,00	15,41	9,93	11,61	8,66	11,28
<b>ROS z EBT</b>	12,46	19,89	13,33	18,84	11,28	10,69
<b>ROCE z EBIT</b>	14,73	21,48	13,47	14,89	11,16	15,69

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží vlastníkům k vyčíslení, zda jim kapitál přináší dostatečný výnos. Čím je tento ukazatel vyšší, tím lépe. V analyzované společnosti má kolísavou tendenci. Nejnížší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2014, kdy byl na úrovni 14,28 %. To bylo zapříčiněno velmi vysokou hodnotou vlastního kapitálu, avšak nízkého výsledku hospodaření. Naopak nevyšší hodnoty dosáhl v roce 2011, 26,87 %, když byl výsledek hospodaření nejvyšší ze sledovaných let. Rok 2015 přinesl zvýšení ukazatele meziročně o 5,86 % a to díky vysokému růstu výsledku hospodaření. Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, kolik zisku získají investoři z vloženého kapitálu. Také má kolísavou tendenci. Nejlepšího výsledku dosáhl opět v roce 2011. Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) má stejný vývoj se všemi ostatními ukazateli rentability. Opět byl v roce 2014 pokles ukazatele, avšak

v roce 2015 opět vzrostl. Tento růst byl zapříčiněn růstem provozního výsledku hospodaření, který převyšoval růst vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb (ROS) zobrazuje, kolik zisku v Kč připadá na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2013, kdy dosahoval 18,84 %. Od tohoto roku má ukazatel klesající tendenci. Je to způsobeno především tím, že růst tržeb převyšuje růst výsledku hospodaření.

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity znázorňují schopnost podniku dostat svým, zejména krátkodobým, závazkům. Ukazatele likvidity (celkové, pohotové a okamžité) by se měly pohybovat dle svých doporučených hodnot, jak lze vyčíst i z tabulky 4.3. Veškeré výpočty ukazatelů likvidity jsou uvedeny v příloze č. 4.

**Tab. 4.3 Ukazatele likvidity**

	Ukazatele likvidity						Doporučené hodnoty
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Běžná likvidita</b>	1,76	2,51	3,17	3,44	3,82	2,84	<b>1,5-2,5</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	1,23	1,35	1,71	1,80	2,08	1,80	<b>0,5-1,5</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,12	0,06	0,18	0,35	0,24	0,21	<b>0,2-1</b>

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Běžná likvidita ukazuje platební schopnost podniku. V letech 2010 – 2014 byl zaznamenán růst ukazatele. Tento jev byl způsobem snižováním krátkodobých závazků společnosti. V roce 2014 byla zaznamenána nejvyšší hodnota z analyzovaných let, která byla zapříčiněna vysokou hodnotou oběžných aktiv. V roce 2015 se hodnota ukazatele opět snižuje, což je následkem prudkého zvýšení krátkodobých závazků. Hodnota je uspokojivá, společnost disponuje s vyššími zásobami a má dlouhé lhůty splatnosti.

Výsledky pohotové likvidity jsou příznivé, všechny hodnoty jsou vyšší než 1, což bývá doporučováno. Ukazatele bychom měli nadále sledovat, v roce 2014 již měl svou hodnotu dost vysokou a vysoká hodnota likvidity snižuje výnosnost podniku. V roce 2015 se ukazatel

opět snížil a to opět z důvodu prudkého zvýšení krátkodobých závazků. Stav zásob je stabilizovaný na stejné úrovni.

Okamžitá likvidita byla v letech 2010 – 2013 pod svými doporučenými hranicemi. Jedná se o nejprísnejšího ukazatele likvidity. Efektivnější řízení likvidity by přineslo vyšší výkonnost celé firmy. V roce 2013 se dostala na svou nejvyšší hodnotu, která byla silně ovlivněna snížením časového rozlišení a krátkodobých pohledávek. V roce 2015 se ukazatel oproti předchozímu roku opět snížil zejména z důvodu zvýšení krátkodobých pohledávek.

### Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele podávají informace o úvěrovém zatížení společnosti, což je jistě do určité míry žádoucí.

**Tab. 4.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatel/rok	Ukazatele zadluženosti					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ukazatel věřitelského rizika (%)</b>	52,99	42,66	40,02	33,98	39,37	43,25
<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	47,01	57,34	59,98	66,02	60,63	56,75
<b>Ukazatel finanční páky</b>	2,13	1,74	1,67	1,51	1,65	1,79
<b>Stupeň zadlužení vl. kapitálu (%)</b>	112,72	74,39	66,72	51,47	64,94	77,23
<b>Míra fin. samostatnosti (%)</b>	88,71	134,42	149,88	194,30	153,99	129,49

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Průměrná úroveň věřitelského rizika je během období let 2010-2015 ve výši 42 %, což je považováno za přijatelnou výši. Uvádí se, že světový průměr tohoto ukazatele je 30-60 %. Tento ukazatel vyjadřuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Ukazatel od roku 2013 roste, což vypovídá o tom, že růst cizích zdrojů je vyšší než růst aktiv. Své nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2010, konkrétně hodnoty 52,99 %, což je stále přijatelná výše. Koeficient samofinancování stanovuje opak ukazatele věřitelského rizika a udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Ukazatel finanční páky vyjadřuje také stabilní hodnoty, což je vyžadováno. Během analyzovaného období byl ukazatel finanční páky průměrně ve výši 1,75. Stupeň zadlužení vlastního kapitálu je silně ovlivněn postojem vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla hodnota pohybovat okolo 80 - 120 %. Analyzovaná společnost se nachází pod touto hranicí, což naznačuje, že vlastníci mají negativní postoj k riziku. Dle výsledků je patrné, že vlastníci preferují vlastní kapitál před cizím kapitálem.



Ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v příloze č. 5.

### Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele, pomocí kterých lze vyjádřit, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má společnost moc, vznikají zbytečné náklady. Na druhou stranu, pokud je aktiv málo, společnost tak přichází o tržby.

Pro výpočet doby obratu ve dnech bylo použito počtu dní 360.

**Tab. 4.5 Ukazatel aktivity celkových aktiv**

Ukazatel/rok	Ukazatele aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu v letech	1,38	1,29	1,34	1,62	1,30	0,95
Doba obratu ve dnech	499	465	483	584	469	341
Rychlost obratu	0,72	0,77	0,74	0,62	0,77	1,05

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Ukazatel aktivity celkových aktiv je komplexní ukazatel aktivity. Měří míru využití celkového majetku podniku. Čím je rychlost obratu vyšší, tím je lepší využití majetku. Rychlost obratu udává, jaký je poměr tržeb k celkovým aktivům. V tabulce 4.5 lze vidět, jak se vyvíjel. Zatímco v letech 2010-2014 byl téměř na stejné úrovni, v roce 2015 se rychlost obratu zvýšila, což je pro společnost pozitivní. Tento růst rychlosti obratu stálých aktiv je zapříčiněn především výrazným růstem tržeb i za téměř stejné hodnoty celkových aktiv. Ukazatel rychlosti obratu poskytuje informace o efektivním využití aktiv.

**Tab. 4.6 Ukazatel aktivity stálých aktiv**

Ukazatel/rok	Ukazatele aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu v letech	0,62	0,56	0,54	0,62	0,49	0,30
Doba obratu ve dnech	223	201	193	223	176	108
Rychlost obratu	1,61	1,79	1,86	1,61	2,04	3,34

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Ukazatel aktivity stálých aktiv udává informace o efektivnosti využívání budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků a ostatního dlouhodobého investičního majetku. Doba obratu stálých aktiv v letech 2014 a 2015 klesá, což je pro společnost pozitivní. Společnost v roce 2015 výrazně neinvestovala do stálých aktiv a tržby se oproti předchozímu roku výrazně zvýšily, což ovlivňuje pokles doby obratu a zároveň růst rychlosti obratu stálých aktiv, jak lze vyčíst z tabulky 4.6.

**Tab. 4.7 Ukazatel aktivity oběžných aktiv**

Ukazatel/rok	Ukazatele aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Doba obratu v letech</b>	0,74	0,72	0,80	1,00	0,81	0,65
<b>Doba obratu ve dnech</b>	266	258	286	359	292	233
<b>Rychlost obratu</b>	1,35	1,40	1,26	1,00	1,23	1,55

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Doba obratu oběžných aktiv udává průměrný počet dní, za který dojde k obratu v tržbách. Z tabulky 4.7 lze vyčíst, že se ukazatel od roku 2013 snižuje. V roce 2015 je doba obratu oběžných aktiv a analyzované společnosti průměrně 233 dní.

**Tab. 4.8 Ukazatel aktivity zásob**

Ukazatel/rok	Ukazatel aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Doba obratu v letech</b>	0,23	0,34	0,37	0,48	0,37	0,24
<b>Doba obratu ve dnech</b>	82	122	134	172	134	86
<b>Rychlost obratu</b>	4,39	2,96	2,70	2,10	2,69	4,20

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob opět od roku 2010 do roku 2013 rostla, viz tab. 4.8. V roce 2013 nastal zlom a hodnota ukazatele se začala pomalu snižovat. V roce 2015 je doba obratu zásob 86 dní. Pro ovlivnění ukazatele je třeba nastavit nákupní politiku a neskladovat neprodejné zásoby, což se v posledním analyzovaném roce daří.

**Tab. 4.9 Ukazatel aktivity pohledávek**

Ukazatel/rok	Ukazatel aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Doba obratu v letech</b>	0,46	0,36	0,38	0,42	0,39	0,36
<b>Doba obratu ve dnech</b>	165	130	137	151	140	130
<b>Rychlost obratu</b>	2,18	2,77	2,64	2,38	2,57	2,78

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, po které jsou odběratelé dlužni, to znamená doba mezi prodejem a inkasem peněz. Ukazatel se od roku 2014 a 2015 snižuje, což je požadováno. Konkrétně je v roce 2015 tato doba 130 dní, jak lze vidět v tabulce 4.9. Tato doba je velmi ovlivněna odvětvím, ve kterém se společnost nachází, protože má dlouhé splatnosti faktur. V trendu posledních let lze vidět, že odběratelé mají lepší platební morálku.

**Tab. 4.10 Ukazatel aktivity krátkodobých závazků**

Ukazatel/rok	Ukazatel aktivity					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Doba obratu v letech</b>	0,40	0,27	0,25	0,29	0,21	0,22
<b>Doba obratu ve dnech</b>	144	98	91	105	77	80
<b>Rychlost obratu</b>	2,50	3,69	3,94	3,44	4,70	4,52

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Doba obratu závazků odráží počet dní, které uplynou od příjmu zboží až po jeho zaplacení dodavateli. Lze vidět, že doba úhrady závazků je mnohem kratší než je doba obratu pohledávek, což je pro podnik velmi nevýhodné, protože se v této chvíli podnik dostává do role „věřitele“ a dotuje tak své odběratele, což negativně působí i na jeho likviditu. Proto by doba obratu krátkodobých závazků měla být vyšší, než je doba obratu pohledávek. Protože se tak neděje, neplatí v analyzované společnosti pravidlo solventnosti. Je to opět zapříčiněno obvyklými splatnostmi, které jsou v odvětví společnosti dlouhé a zákazníci požadují splatnost faktur zpravidla minimálně 60 dní.

Ukazatele aktivity jsou uvedeny v příloze č. 6.

## 4.3 Balanced Scorecard

V této kapitole bude implementována metoda Balanced Scorecard na konkrétní společnost. Společnost bude analyzována dle čtyř perspektiv BSC a to z oblasti finanční, zákaznické, vnitropodnikových procesů a z perspektivy učení se a růstu. Podkladem pro finanční perspektivu budou účetní data z let 2010 až 2015, konkrétně se jedná o rozvahu a výkaz zisků a ztráty, ze kterých jsou zhodnoceny vybrané ukazatele. Pro zbývající perspektivy budou podklady zejména vnitropodniková data.

Hlavním cílem bude stanovení strategických cílů jednotlivých perspektiv a určení jejich měřítek. Analyzovaná společnost nemá tuto metodu zavedenou, ve své práci vytvořím návrh, jak by metoda pro konkrétní společnost mohla vypadat.

Tvorba metody se skládá z několika fází. Nejdříve je potřeba určit strategické cíle společnosti. Následuje vytvoření strategické mapy, která upravuje vztahy příčin a následků. Dalším krokem je určení strategických měřítek k jednotlivým strategickým cílům a určení jejich cílových hodnot. Posledním krokem je tvorba strategických akcí.

### 4.3.1 Určení strategických cílů

Strategické cíle jsou uspořádány do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a perspektivy učení se a růstu. Cíle vycházejí z dlouhodobé podnikové strategie. V modelu je odvozeno celkem 16 cílů, z každé perspektivy jsou vybrány 4 cíle vycházející ze strategie společnosti.

#### **Finanční perspektiva**

Ve finanční oblasti jsou stanoveny strategické cíle, které jsou propojeny se strategií společnosti. Vrcholovým cílem je zvyšování obrátu společnosti. Mezi další cíle patří snižování provozních nákladů, zvyšování rentability a udržení likvidity.

*Zvyšování obrátu* – obrát společnost může zvýšit zejména zvýšením objemu tržeb z vlastních výrobků. Jelikož se podnik chce neustále rozvíjet, je pro něj tento ukazatel velmi důležitý. Růstem obrátu se zvyšuje i síla podniku.

*Snižování provozních nákladů* – tento cíl je důležitý pro téměř každou společnost. Je potřeba náklady neustále sledovat a porovnávat z různých hledisek. Společnost má rezervy zejména v nákladech obchodního útvaru, které se snaží optimalizovat. Je potřeba nalézt možné úspory a tak minimalizovat provozní náklady ve veškerých podnikových procesech.

*Zvyšování rentability* – rentabilita vlastního kapitálu hodnotí úspěšnost podniku z hlediska jeho vlastníků. Rentabilita aktiv ukazuje schopnost generování zisku z vlastních aktiv. Pro společnost je důležité tyto ukazatele zvyšovat.

*Udržení likvidity* – tento cíl je velmi důležitý z hlediska platební schopnosti firmy. Z výsledků finanční analýzy je patrné, že okamžitá likvidita byla ve společnosti v minulých letech velmi nízká, proto by se stále měla sledovat, aby v budoucnosti nedošlo k platebním problémům, i když se časem její výsledek zlepšoval.

### **Zákaznická perspektiva**

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti je bezesporu zaměření se na zákazníky. Pro společnost jsou velmi důležití zejména klíčoví zákazníci, kteří tvoří velkou část obratu společnosti. Na tyto rentabilní zákazníky je třeba se úzce zaměřit. V této perspektivě jsou odvozeny 4 strategické cíle, mezi které je zařazen vstup na nové trhy, růst tržního podílu, spokojenost zákazníků a zvyšování kvality výrobků.

*Vstup na nové trhy* – tento cíl úzce souvisí s cílem získat nové zákazníky. Společnost plánuje rozšíření svých činností i do zemí, kde zatím své výrobky neprodává. Mezi oblast, kam by společnost mohla vstoupit, patří jižní Amerika.

*Růst tržního podílu* – společnost se neustále rozvíjí a klade si za cíl také zvyšování tržního podílu. K tomu potřebuje získat co nejvíce nových zákazníků jak na trhu tuzemském, tak i na trhu zahraničním. Zvýšením podílu by společnost zvýšila své tržby i konkurenceschopnost.

*Spokojenost zákazníků* – pro úspěšné podnikání je důležitým faktorem spokojenost zákazníků, bez kterých by na trhu nepřežila žádná organizace. Společnost se snaží předvídat požadavky svých zákazníků a neustále udržuje vysokou kvalitu svých výrobků.

*Zvyšování kvality výrobků* – kvalita výrobků je důležitá, protože díky ní se snižují náklady například na zmetkovitost. Pro zákazníky hraje kvalita výrobků taky velkou roli při nákupním rozhodování.

### **Procesní perspektiva**

Do procesní perspektivy jsou zvoleny čtyři konkrétní cíle: optimalizace výrobních nákladů, snížení počtu interních oprav, zlepšení využití kapacit a vývoj a inovace výrobků.

*Optimalizace výrobních nákladů* – tento cíl je pro každou společnost jistě významný. Díky sníženým výrobním nákladům společnost může zvýšit svou ziskovost. Avšak je zde důležité zvážení týkající se snižování nákladů na úkor kvality výrobků.

*Snížení počtu interních oprav* – snížením počtu interních oprav se snižují náklady v podobě materiálových nákladů či nákladů na čas.

*Zlepšení využití kapacit* – je potřeba porovnávat plánované a skutečné využití výrobních kapacit. Nevyužití výrobních kapacit vede k nevyužití fixních nákladů.

*Vývoj a inovace výrobků* – společnost se zaměřuje na vývoj nových výrobků a náměty bere hlavně z požadavků vycházejících přímo od zákazníků. Tím si udržuje svou konkurenční výhodu.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Nejdůležitějším prvkem této perspektivy jsou zejména zaměstnanci, kteří jí vytvářejí hodnotu. V této oblasti jsou stanoveny čtyři strategické cíle, kterými jsou spokojenost zaměstnanců, zvýšení jejich motivace, vzdělávání zaměstnanců a jejich věrnost.

*Spokojenost zaměstnanců* – pro společnost je spokojenost zaměstnanců velmi důležitým faktorem, protože spokojení zaměstnanci podávají lepší výkony, jsou rychlejší a preciznější. Společnost monitoruje spokojenost svých zaměstnanců pravidelným dotazováním a každý zaměstnanec má možnost podat návrh na zlepšení, aby se spokojenost mohla neustále zvyšovat.

*Zvýšení motivace zaměstnanců* – zaměstnanci by mohli být více motivováni, pokud by se změnil krátkodobý systém odměňování a byl by dle skutečných výkonů, nikoliv dle celkových obrátů, jako doposud. Je potřeba vypracovat nový prémiový řád.

*Vzdělávání zaměstnanců* – pro zaměstnance jsou důležitá školení, aby mohli obsluhovat nejnovější technologie. Společnost podporuje kurzy anglického jazyka, který je stále více využíván, jelikož obchodují se zahraničními partnery. Do budoucnosti se počítá s potřebou ruského jazyka. Tyto kurzy by společnost také finančně podpořila.

*Věrnost zaměstnanců* – jedná se o velmi důležitý prvek pro vedení společnosti. Věrné zaměstnance odměňuje věrnostním příplatkem zvyšujícím se dle počtu odpracovaných let. Každý zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval minimálně 12 měsíců, má na tento příplatek nárok. Příplatek se každoročně zvyšuje.

#### **4.3.2. Strategická mapa**

Strategická mapa znázorňuje vzájemné vazby příčin a následků jednotlivých strategických cílů. Pomocí mapy propojujeme strategické cíle ve čtyřech perspektivách konceptu BSC. Za hlavní cíl je určen cíl týkající se zvyšování obrátů, který patří do finanční perspektivy. Základním cílem perspektivy učení se a růstu je spokojenost zaměstnanců. Jak budou zaměstnanci spokojeni velmi ovlivňuje, jak je společnost dokáže motivovat. Zároveň spokojenost zaměstnanců ovlivňuje jejich věrnost. Perspektivy se vzájemně prolínají, jelikož cíl vzdělávání zaměstnanců již zasahuje i do procesní perspektivy, kde působí na vývoj a inovaci výrobků. V procesní perspektivě je důležitá optimalizace výrobních nákladů. Tento cíl velmi ovlivňují cíle snížení počtu interních oprav a zlepšení využití kapacit. V zákaznické perspektivě je důležitým cílem spokojenost zákazníků, což ovlivňuje zvyšování kvality výrobků a také působí na růst tržního podílu. Všechny cíle vedou k hlavnímu cíli finanční perspektivy, což je zvyšování obrátů. Strategická mapa je zobrazena na obr. 4.2, který je uveden na straně 51.

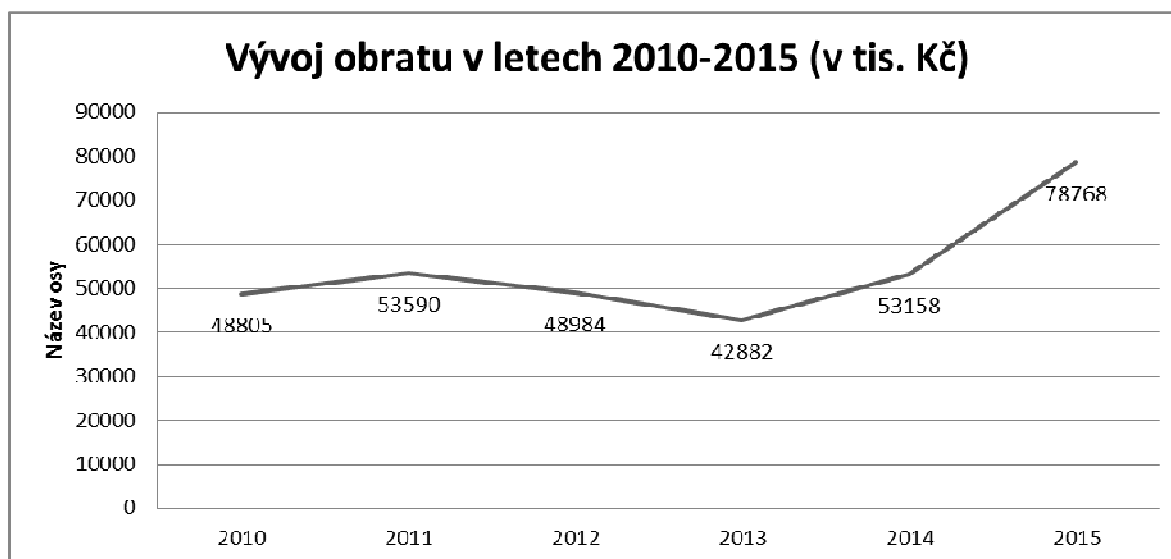
### 4.3.3 Určení strategických měřítek a jejich cílových hodnot

Každý strategický cíl musí mít své měřítko a konkrétní cílovou hodnotu, které chceme dosáhnout během následujících maximálně pěti let.

#### Finanční perspektiva

*Zvyšování obratu* – měřítkem tohoto strategického cíle je **hodnota obratu**. Zatímco v roce 2013 dosáhl obrat výše 42,9 mil. Kč, v roce 2014 již 53,2 mil. Kč, v roce 2015 dosáhl obrat hodnoty 78,8 mil. Kč. V grafu 4.1 je znázorněn vývoj obratu. Velikost obratu v roce 2015 ovlivnila zejména fakturace velkých zakázek, které se fakturovaly až v tomto roce. V roce 2018 by společnost chtěla dosáhnout obratu ve výši 80 mil. Kč.

Graf 4.1 Vývoj obratu v letech 2010 - 2015



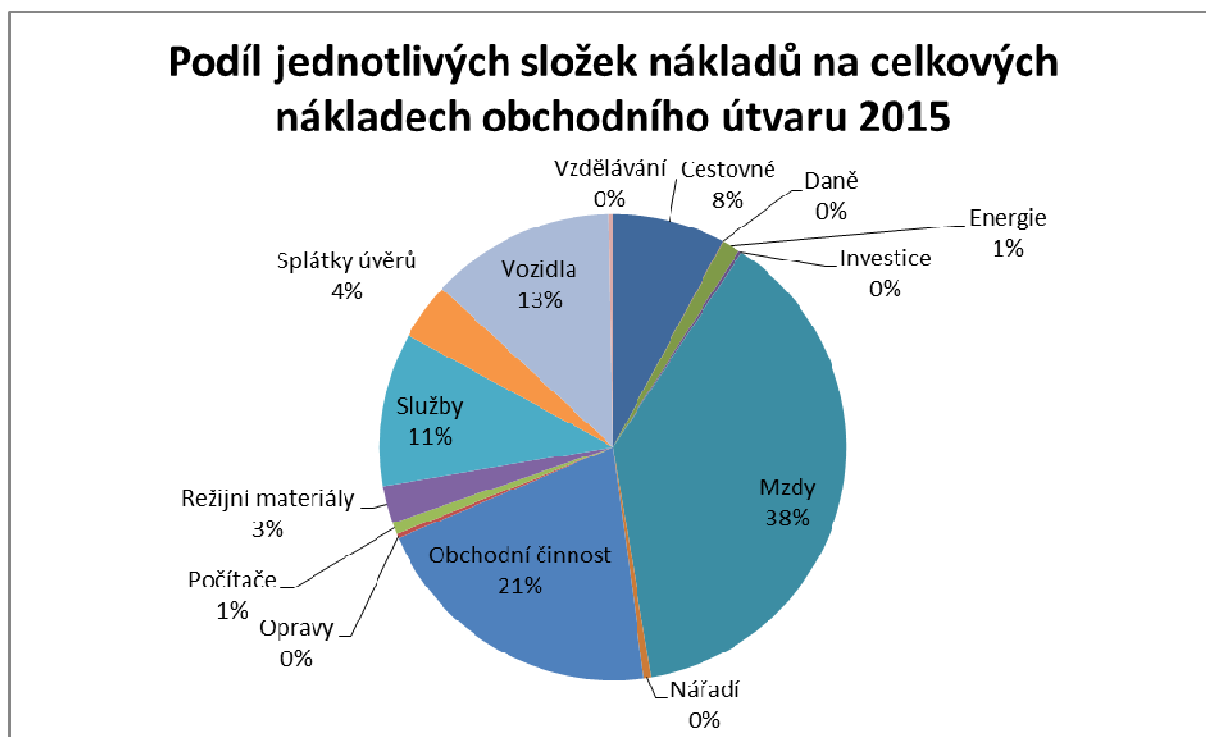
Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

*Snižování nákladů* – pro tento cíl je měřítkem **poměr celkových nákladů k tržbám**. Tento ukazatel by se měl postupně snižovat. Velké úspory lze nalézt zejména v nákladech obchodního útvaru, kde tyto náklady dosáhly v roce 2015 hodnoty 5,2 mil. Kč, což je 25 % celkových nákladů společnosti. V grafu 4.2 lze vidět podíl jednotlivých složek nákladů na celkových nákladech obchodního útvaru v roce 2015. Nejvýraznější složkou těchto nákladů jsou mzdy pracovníků obchodního útvaru a náklady na obchodní činnost, kde



jsou zahrnuty zejména veškeré náklady související s veletrhy a výstavami, provize za zprostředkování zakázek či reprezentace společnosti (obchodní obědy či dárky pro obchodní partnery). Nezanedbatelnou částku těchto nákladů tvoří náklady na vozidla, kde jsou zahrnuty pohonné hmoty, příslušenství a odpisy vozů obchodního oddělení. Ukazatel poměru celkových nákladů k tržbám je v roce 2014 i v roce 2015 téměř na stejné úrovni, jeho poměr je 0,91. Cílem společnosti bude snížit hodnotu ukazatele na hodnotu 0,75 v roce 2018.

**Graf 4.2 Podíl nákladů obchodního útvaru na celkových nákladech v roce 2015**



Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

*Zvyšování rentability* – ukazatel **rentability celkových aktiv** klesl v roce 2014 na hodnotu 8,66%, avšak rok 2015 přinesl opět zvýšení ukazatele téměř na stejnou hodnotu, jako byla v roce 2013, 11,28 %. Tuto rentabilitu by společnost měla sledovat čtvrtletně a v roce 2018 by měla dosáhnout hodnoty 15 %. Ukazatel rentability celkových aktiv v letech 2010 – 2015 je uveden v tabulce 4.2.

*Udržení likvidity* – společnost se chce zaměřit zejména na hodnoty **okamžité likvidity**, které nebyly příznivé v letech 2010-2012. V roce 2013 dosáhla své nejvyšší hodnoty, což bylo 0,35,

avšak od tohoto roku likvidita klesá. V roce 2015 dosáhla hodnoty 0,21. Tato hodnota dosahuje intervalu doporučených hodnot, avšak společnost má za cíl dosáhnout hodnoty 0,3 a na této hodnotě ukazatel stabilizovat do roku 2018. Hodnoty okamžité likvidity by se měly kontrolovat pololetně. Ukazatele likvidity jsou znázorněny v tabulce 4.3.

### **Zákaznická perspektiva**

*Vstup na nové trhy* – společnost působí na několika zahraničních trzích. Jejím cílem je zvýšit **podíl exportu na celkových tržbách**. Zatímco v roce 2014 byl podíl exportu 8,2 %, v roce 2015 se zvýšil na hodnotu 11 %, cílem pro rok 2018 je zvýšení ukazatele na hodnotu alespoň 14 %. Společnost by chtěla exportovat zejména do ruský mluvících zemí, což je v dnešní době obtížné z důvodu bariér, které při prodeji elektronických přístrojů jsou. Mezi největší bariéry patří technické překážky, protože státy vyžadují obtížné technické směrnice založené na certifikacích a prohlášeních o shodě nebo překážky při zahraničních pracovních cestách obchodníků, kdy musí žádat o vízum. Vedení společnosti vidí velký potenciál v těchto zemích, avšak tento strategický cíl mohou ovlivnit zejména obchodní zástupci.

*Růst tržního podílu* – pro společnost má v současné době největší potenciál v oblasti komunikačního zařízení pro zdravotnictví. **Podíl na tuzemském trhu** v této oblasti nyní dosahuje hodnoty kolem 60 %. Do roku 2018 má za cíl zvýšit svůj tržní podíl na hodnotu 65 %. Opět je tento cíl směřován k obchodním zástupcům, kteří mohou tento cíl ovlivnit.

*Spokojenost zákazníků* – společnost v současné době monitoruje pouze své klíčové a nejrentabilnější zákazníky. Pro měření spokojenosti využívá zejména neformální jednání se zákazníky a analyzuje počet reklamací. Tento cíl společnost bude měřit podílem spokojených zákazníků pomocí dotazníků, které bude svým odběratelům minimálně 1x ročně zasílat elektronicky. Tento cíl bude mít na starosti asistentka obchodu a bude vhodné zajistit i elektronický dotazník přímo na webových stránkách společnosti. Pro společnost bude cíl mít 90 % **spokojených zákazníků** v roce 2018.

*Zvyšování kvality výrobků* – kvalitu výrobků společnost monitoruje zejména **počtem uznaných reklamací**. Hodnota počtu reklamací byla v roce 2015 nejvyšší za posledních šest let, celkem 108 kusů výrobků, viz tab. 4.11. Tato vysoká hodnota byla zapříčiněna použitým materiálem, kdy součástka na elektronice přestala po několika měsících fungovat. Tuto situaci

společnost nemohla ovlivnit, výrobky prošly všemi kontrolami, včetně výstupní a výrobek nevykazoval problémy. Ty se objevily až u koncového zákazníka. Cílem společnosti je snížit počet uznaných reklamací na 50 v roce 2018.

**Tab. 4.11 Počet uznaných reklamací v letech 2010 – 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet uznaných reklamací	45	61	67	32	80	108

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

### Procesní perspektiva

*Optimalizace výrobních nákladů* – měřítkem tohoto cíle je **výše nákladů na jednu korunu čistého zisku**. Udává nám, kolik výrobních nákladů potřebujeme, abychom měli jednu korunu čistého zisku. Snahou je mít co nejnižší hodnotu, abychom za co nejméně výrobních nákladů měli co nejvíce zisku. V roce 2014 byla hodnota tohoto měřítka 7,42 Kč, v roce 2015 6,87 Kč. Společnost se bude snažit hodnotu měřítka snižovat. V roce 2015 se jí podařilo hodnotu ukazatele snížit, a její cíl je, aby do roku 2018 hodnota klesla na 5 Kč.

**Tab. 4.12 Výrobní náklady na Kč čistého zisku v letech 2010 – 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výrobní náklady (v tis. Kč)	36 823	42 554	39 577	36 208	36 543	47 702
Čistý zisk (v tis. Kč)	5104	8192	5303	5857	4924	6946
Poměr	7,21	5,19	7,46	6,18	7,42	6,87

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

*Snížení počtu interních oprav* – společnost pravidelně vyhodnocuje **počet interních oprav**. Jedná se o opravy, které jsou zjištěny již při výrobě. Neshodný výrobek tak jde k servisnímu pracovníkovi, který se snaží výrobek opravit tak, aby mohl pokračovat do skladu hotových výrobků. V tabulce 4.13 je znázorněno procento výrobků zadaných na interní opravu z celkového počtu zadaných výrobků do výroby v letech 2010 – 2015. Jak je patrné z tabulky 4.13, interních oprav je průměrně 0,76 % z celkového počtu vyráběných výrobků, což je uspokojivá hodnota. Společnost si klade za cíl do roku 2018 procento těchto výrobků stabilizovat na úrovni do 0,5 %.

**Tab. 4.13 Interní opravy ze všech výrobků zadaných do výroby v letech 2010 – 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výrobky zadané na interní opravu ze všech výrobků	0,83%	1,16%	0,56%	0,92%	0,69%	0,42%

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

*Zlepšení využití kapacity* - měřítkem tohoto cíle je **poměr skutečných a plánovaných výrobních kapacit**. Společnost má naplánovanou kapacitu jednotlivých strojů a zařízení, a dle těchto plánů by se chtěla řídit. V tab. 4.14 je znázorněn poměr těchto kapacit v letech 2014 a 2015 stroje, který je určen k osazování a pájení SMD součástkami. Jedná se o jednu z nejdůležitějších technologií ve společnosti, protože tímto zařízením projde téměř každý výrobek. Z tabulky lze vyčíst, že zatímco v roce 2014 společnost překročila svou naplánovanou kapacitu na úroveň 106 %, v roce 2015 byla pod plánovanou hodnotou, a to na úrovni 93 %. Tento stav ovlivnily zejména nečekané a neplánované opravy na daném pracovišti, které omezovaly jeho chod. Cílem je tedy pro společnost stabilizace na hodnotě 100 % plánované výrobní kapacity.

**Tabulka 4.14 Poměr skutečné a plánované výrobní kapacity konkrétního zařízení**

	2014	2015
Plánovaná kapacita (v min.)	113 314	147 157
Skutečná kapacita (v min.)	119 649	137 552
Poměr	1,06	0,93

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

*Vývoj a inovace výrobků* – společnost chce nadále pokračovat v investicích do vývoje a inovací svých výrobků. Z tohoto důvodu by měla sledovat každoročně vývoj poměru nákladů na vývojové projekty k čistému zisku. V tab. 4.15 je znázorněn poměr v letech 2010 – 2015. Společnost by se chtěla udržet na průměrném poměru, tedy na hodnotě 0,26 %.

**Tab. 4.15 Poměr nákladů na vývojové projekty k čistému zisku v letech 2010 – 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výrobní náklady (v tis. Kč)	1606	2133	1647	1340	1493	998
Čistý zisk (v tis. Kč)	5104	8192	5303	5857	4924	6946
Poměr	0,31	0,26	0,31	0,23	0,30	0,14

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

## Perspektiva učení se a růstu

*Spokojenost zaměstnanců* – spokojenost je měřena pomocí dotazování svých zaměstnanců, zejména při pravidelném každoročním **hodnotícím pohovoru**, který absolvuje každý zaměstnanec. Cílem společnosti je, aby byla spokojenost zaměstnanců minimálně na úrovni 90 %. Dalším z možných ukazatelů spokojenosti zaměstnanců je **počet stížností**. Tento počet byl v roce 2015 0, společnost má za cíl i v roce 2016 ukazatele ponechat na hodnotě 0.

*Zvýšení motivace zaměstnanců* – společnost se snaží své zaměstnance motivovat. V dnešní době je nejdůležitější finanční motivace. V současné době společnost motivuje své zaměstnance v podobě **prémii**, avšak je potřeba změnit výpočet těchto prémie. V současnosti má každý zaměstnanec právo na prémie z obratu, avšak pro výrobní pracovníky to není žádná motivace. Je potřeba vytvořit systém odměňování, který bude brát v potaz jejich konkrétní práci.

*Vzdělávání zaměstnanců* – pro rozvoj společnosti je důležité neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tento cíl bude společnost sledovat měřítkem **nákladů na školení**. V roce 2015 byly náklady na školení na jednoho zaměstnance ve výši 1485 Kč. V roce 2016 je cílovou hodnotou částka 1500 Kč.

*Věrnost zaměstnanců* – pro společnost je cílem mít dlouhodobé zaměstnance a udržet je. Měřítkem tohoto cíle je průměrná odpracovaná doba v dané společnosti. V současné době je **průměrná odpracovaná doba** každého zaměstnance 4,61 let. Tento průměr je velmi ovlivněn třemi zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní již od roku 1997, takže zde pracují 19 let. Cílem společnosti je dosáhnout průměrné odpracované doby 5 let. K tomu využívá zejména motivaci ve formě věrnostního příplatku. Jedná se o motivační nástroj, aby ve společnosti pracovali dlouhodobí zaměstnanci.

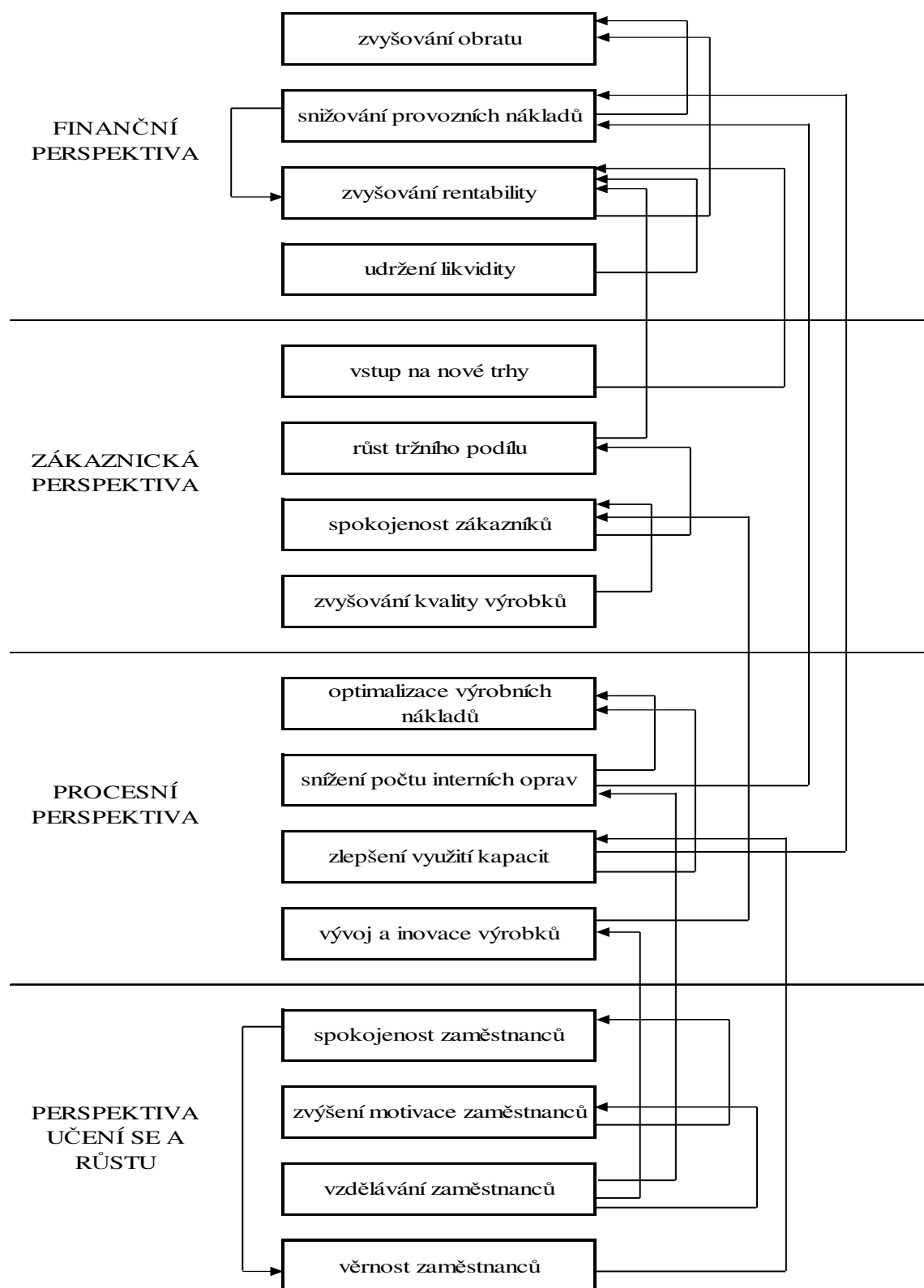
**Tab. 4.16 Strategické cíle**

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
<b>Finanční</b>	zvyšování obrátu	výše obrátu	80 mil. Kč
	snížování provozních nákladů	poměr nákladů k tržbám	0,8
	zvyšování rentability	rentabilita celkových aktiv	15%
	udržení likvidity	okamžitá likvidita	0,3
<b>Zákaznická</b>	vstup na nové trhy	podíl exportu na tržbách	14%
	růst tržního podílu	podíl na tuzemském trhu	65%
	spokojenost zákazníků	poměr spokojených zákazníků	90%
	zvyšování kvality výrobků	počet uznaných reklamací	50
<b>Procesní</b>	optimalizace výrobních nákladů	výše nákladů na 1 Kč zisku	5 Kč
	snížení počtu interních oprav	počet interních oprav	0,5%
	zlepšení využití kapacit	poměr skutečných a plánovaných	100%
	vývoj a inovace výrobků	poměr nákladů na vývoj k čistému	0,26%
<b>Učení se a růstu</b>	spokojenost zaměstnanců	úroveň spokojenosti	90%
	zvýšení motivace zaměstnanců	systém odměňování	prémiový řád
	vzdělávání zaměstnanců	náklady na školení	1 500 Kč
	věrnost zaměstnanců	průměrná odpracovaná doba	5 let

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Tabulka 4.16 shrnuje vytyčené strategické cíle v jednotlivých perspektivách, jejich měřítka a cílové hodnoty, které chce společnost splnit v časovém horizontu do roku 2018.

**Obr. 4.2 Strategická mapa**



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této kapitole jsou shrnuty výsledky aplikované metody Balanced Scorecard a stanoveny konkrétní strategické akce, pomocí kterých může být metoda zavedena do společnosti.

### **5.1 Interpretace výsledků**

Metoda Balanced Scorecard byla navržena pro konkrétní společnost zabývající se zejména výrobou dorozumívacích a řídicích systémů. Po představení podniku byly charakterizovány jednotlivé perspektivy, pro které byly stanoveny strategické cíle. K cílům byly přiřazeny konkrétní měřítka a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost měla dosáhnout do roku 2018.

Finanční perspektiva vychází zejména z analýzy poměrových ukazatelů, konkrétně z ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Analýza byla provedena za období let 2010 – 2015 a vycházela z účetních výkazů společnosti. Ve všech ukazatelích finanční analýzy lze vidět, že rok 2015 byl pro společnost úspěšný. Vypovídá o tom nejvyšší zisk společnosti od svého založení a všechny poměrové ukazatele finanční analýzy, které se oproti výsledkům za rok 2014 značně zlepšily.

V zákaznické perspektivě má společnost obrovský potenciál, protože má možnost vstupu na nové trhy. Všechny cíle zákaznické perspektivy v tuto chvíli čekají zejména na dobře odvedenou práci obchodního oddělení, které může těmto cílům dopomoci. Jedná se o vstup na nové trhy, růst tržního podílu a s tím související spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků patří mezi nejdůležitější cíl zákaznické perspektivy, protože jen díky zákazníkům můžou společnosti dobře prosperovat.

Procesní perspektiva se zabývá interními procesy, jako je využití kapacit, výrobní náklady, interní opravy či vývoj výrobků. Společnost se může pyšnit svým vlastním vývojovým oddělením, kde vývojoví pracovníci neustále pracují na inovacích. Jedná se o jednu z velmi důležitých činností v dnešní době.



Perspektiva učení se a růstu je zaměřena zejména na zaměstnance a jejich spokojenost. Je potřeba spokojenost zaměstnanců neustále sledovat, k čemuž mohou přispět hodnotící pohovory, které se ve společnosti každoročně konají. V analyzované společnosti jsou zaměstnanci spokojeni, což dokazuje například i počet stížností za loňský rok. Jelikož se jedná o malou společnost, kde se všichni dobře znají a panují mezi kolegy vesměs neformální vztahy, zaměstnanci se zde cítí dobře, což je důležité i z hlediska odvedené práce.

## **5.2 Návrhy řešení**

Na základě přecházejících kroků lze přejít k návrhům konkrétních strategických akcí v rámci jednotlivých perspektiv. Jedná se o hybné síly, které musí být stanoveny ke každému strategickému cíli ve všech perspektivách Balanced Scorecard. Pomocí těchto strategických akcí je možno dosáhnout stanovených strategických cílů. Je vhodné začít od stanovení akcí perspektivy učení se a růstu, poté procesní perspektivy a zákaznické. Strategické akce finanční perspektivy je vhodné stanovit až naposledy, protože ke stanovení akcí finanční perspektivy může pomoci stanovení ostatních strategických akcí. Důležité je určit zodpovědnost za tyto akce a jejich časový harmonogram. Konkrétní strategické akce byly stanoveny na základě jednání s vedením společnosti.

### **5.2.1 Strategické akce v perspektivě učení se a růstu**

#### ***Spokojenost zaměstnanců***

Ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců přispívá příjemné pracovní prostředí, kladné vztahy na pracovišti či vhodné platové podmínky. Společnost má nastaveny hodnotící pohovory, které se uskutečňují jednou ročně. Pohovor vždy vede nadřízený pracovník a zjišťuje, jak podřízený zvládl stanovené cíle a úkoly, jaké má předpoklady pro další rozvoj – zda má předpoklady pro výkon vyšších funkcí, zda se osvědčil a jeho předpoklady jsou v souladu s požadavky pracovního místa, zda je třeba zdokonalení, jeho osobní plány, cíle a očekávání – jak by mohl přispět k rozvoji společnosti. Pomocí pohovoru se zjišťuje, jak je každý zaměstnanec ve společnosti spokojen, jak je spokojen s pracovní náplní, s pracovním prostředím či se mzdou.

### ***Zvýšení motivace zaměstnanců***

Pro zvýšení motivace zaměstnanců je možné zavést nové zaměstnanecké benefity. V současné době má společnost benefity ve formě stravenek, příspěvku na dovolené a zaměstnavatel přispívá na výuku cizích jazyků. Pro konkrétní zjištění je vhodné provést průzkum mezi zaměstnanci, o jaký benefit by byl zájem. Velkou oblibu v současné době mají univerzální poukázky, díky kterým si mohou zaměstnanci vybrat svůj benefit sami. Dalším motivujícím prvkem by mohla být změna prémiového řádu, který by odměňoval zaměstnance opravdu dle výkonu. V současné chvíli se všem zaměstnancům počítají prémie z obratu společnosti, což motivující například pro výrobní pracovníky není, protože nemohou ovlivnit, jaký obrat bude. Samozřejmě velkou roli hrají i nefinanční benefity, které také mohou zvýšit motivaci zaměstnanců. Je důležité, aby vedoucí pracovníci dokázali povzbudit své podřízené a v případě dobře odvedené práce je dokázali pochválit.

### ***Vzdělávání zaměstnanců***

Každý zaměstnanec ve společnosti má požadované vzdělání, ale je třeba, aby absolvovali i požadovaná školení. Pro tyto potřeby je třeba mít vytvořen plán školení, aby bylo zřejmé, jaká jsou pro konkrétní zaměstnance vhodná školení, v jakých periodách a daly by se evidovat plánované náklady na školení. Tyto plánované náklady na školení je pak vhodné porovnávat se skutečnými náklady. Je potřeba, aby zaměstnanci měli chuť se vzdělávat a brali to jako možnost, jak zvýšit svou kvalifikaci.

### ***Věrnost zaměstnanců***

Tento cíl je velmi úzce spjat se spokojeností zaměstnanců. Vychází se zde z předpokladu, že pokud bude zaměstnanec ve společnosti spokojen, nebude chtít odejít a bude i nadále společnosti věrný. Společnost odměňuje své zaměstnance i dle počtu odpracovaných let, takže zaměstnanec, který je zde zaměstnán více než 1 rok má věrnostní příplatek, který se mu každoročně zvyšuje. I k tomuto cíli je strategickou akcí zavedení nových zaměstnaneckých benefitů, jak je popsáno již u cíle spokojenosti zaměstnanců.

### **5.2.2 Strategické akce v procesní perspektivě**

#### ***Optimalizace výrobních nákladů***

Pro optimalizaci výrobních nákladů je potřeba zavedení dlouhodobého strategického řízení nákladů. Velmi účinnou metodou je metoda ABC, pomocí které se přiřazují náklady k příčině jejich vzniku. Společnost by měla jednat o outsourcingu hromadného osazování SMD součástkami jednoduchých výrobků, protože by mohla své technologie využít na výrobu jiných výrobků a technologie by nebyly tak vytížené.

#### ***Snížení počtu interních oprav***

Pro zajištění tohoto strategického cíle je nutné operátory výroby pravidelně proškolovat. Další možností snížení procenta interních oprav by mohla být důkladnější kontrola materiálů pro výrobu, avšak v tomto případě by bylo potřeba přijmout nového pracovníka skladu, který by každou položku na skladě průběžně kontroloval, prováděl fyzické kontroly při příjmech materiálů a podobně. V současné chvíli to situace nedovoluje, když je na skladě materiálů téměř 4000 různých skladových položek a pracuje jedna skladnice, která nejen přijímá materiál, ale hlavní náplní její práce je vychystávání materiálu pro výrobu.

#### ***Zlepšení využití kapacit***

Pro splnění tohoto cíle je potřeba vytvořit plán údržby, protože velká část nevyužití kapacit je z důvodu neplánovaných oprav. Zařízení, které bylo analyzováno, je jedno z nejdůležitějších pro celou výrobu, proto se jedná o velmi důležitou strategickou akci, kterou by se měl údržbář co nejdříve zabývat. Operátoři by měli mít také vytvořen plán denní údržby, který by také měli každodenně plnit, například ráno před směnou.

#### ***Vývoj a inovace výrobků***

Vývoj a inovaci výrobků lze zajistit pouze za předpokladu, že ve vývojovém útvaru budou pracovat pouze kvalifikovaní zaměstnanci s požadovaným vzděláním, kteří mají chuť vymýšlet nové věci a propojovat souvislosti. S tímto cílem souvisí i neustálé sledování trendů a nových požadavků od zákazníků, což je velmi těžká úloha obchodních zástupců společnosti. K tomu jsou důležité mimo jiné účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. Společnost se výstav aktivně účastní, takže nové trendy sleduje.

### **5.2.3 Strategické akce v zákaznické perspektivě**

Pro zákaznickou perspektivu jsou stanoveny strategické akce ke každému strategickému cíli.

#### ***Vstup na nové trhy***

Společnost by měla mít vypracovanou strategii pro každý trh, na který chce vstoupit, aby byla na nich úspěšná. Samozřejmě pracovníci obchodního oddělení potřebují proškolení v oblasti obchodování na jednotlivých trzích, protože každý zahraniční trh má svá specifika.

#### ***Růst tržního podílu***

K plnění tohoto cíle vede cíl, který se týká spokojenosti zákazníků. Je důležité se zaměřit na budování dobrého jména společnosti. Společnost by se měla zaměřit i na propagaci svých výrobků a služeb.

#### ***Spokojenost zákazníků***

Pro zákazníky je velmi důležitá kvalita výrobků, která se dá zvýšit například zvýšením kontrolních mechanismů na výstupech, zejména v rámci výroby a při expedici. Dalším důležitým faktorem je pro zákazníky plnění termínů zakázek. Tento ukazatel by si společnost měla hlídat a nemělo by se stát, že by neměla požadované zdroje na realizaci zakázky. K tomu je potřeba mít vypracovaný harmonogram každé konkrétní zakázky a mít zpracováno řízení zakázek. Spokojenost zákazníků by společnost měla průběžně monitorovat a to pomocí dotazníků, které by svým zákazníkům rozesílala v pravidelných intervalech, například každý rok v lednu, aby zhodnotili spolupráci za poslední rok. Pro společnost musí být důležité udržet si své zákazníky a svým dlouhodobým zákazníkům lze udělovat bonusy.

#### ***Zvyšování kvality výrobků***

Zvyšování kvality výrobků lze dosáhnout například zvýšením kontrolních mechanismů na výstupech. Je vhodné do výrobních operací přidat i během výrobního procesu kontrolu. Je potřeba finální výrobky ještě jednou alespoň vizuálně zkontrolovat při expedici.

#### **5.2.4 Strategické akce ve finanční perspektivě**

Strategické akce v této perspektivě vychází ze strategických akcí ostatních perspektiv, proto zde není potřeba stanovovat mnoho strategických akcí.

##### ***Zvyšování obratu***

Ke zvyšování obratu je třeba posílit obchodní útvar o obchodního zástupce, který bude aktivně provádět obchodní činnost a komunikovat přímo se zákazníky, monitorovat jejich spokojenost a věnovat se jim. Dále je třeba proniknout na nové trhy, tím pádem budou získáni noví zákazníci, a v neposlední řadě je velmi důležité neustále sledovat kvalitu výrobků.

##### ***Snižování provozních nákladů***

Společnost každoročně utratí okolo 45 mil. Kč jen za materiály. Je potřeba průběžně hodnotit své dodavatele a zjišťovat, zda nejde daný materiál koupit levněji u jiného dodavatele. Dále je potřeba zainteresovat veškeré zaměstnance k úsporám – v tomto případě se jedná zejména o úspory energií. Hlavně v letních měsících to bývá často diskutovaným problémem, protože budova je celá klimatizovaná a v případě, že se klimatizace při odchodu nevypne a běží nepřetržitě, náklady za energii se zvyšují. Provozní náklady lze snížit pomocí zavedení štíhlé výroby, která se zaměřuje na odstranění veškerého plýtvání.

##### ***Zvyšování rentability***

Strategické akce tohoto cíle vychází ze strategických akcí ostatních perspektiv, jako je zvyšování tržního podílu či vstup na nové trhy. Samozřejmě tento cíl souvisí i se spokojeností zákazníků.

##### ***Udržení likvidity***

K udržení likvidity také povede splnění cílů ostatních perspektiv. Společnost by měla mít stanovenou minimální výši peněžních prostředků, které zůstanou na běžném bankovním účtu.

## 6 ZÁVĚR

Současné podnikatelské prostředí vyžaduje komplexní hodnocení výkonnosti podniku, které kromě finanční ukazatelů vycházejících z účetních dat, využívá i nefinanční ukazatele. Konkurenční tlak je silný, proto musí každá společnost neustále sledovat svou výkonnost, aby mohla zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Tématem diplomové práce bylo posouzení výkonnosti obchodního závodu. Téma bylo aplikováno v konkrétním obchodním závodě a bylo provedeno za období šesti let, v letech 2010 – 2015. Cílem bylo posoudit výkonnost společnosti dle vybraných metod a na základě zjištěných výsledků stanovit návrhy a možná řešení. Pro zhodnocení byla vybrána metoda Balanced Scorecard, která vycházela z finanční analýzy.

Jedním z nejdůležitějších kroků při implementaci metody bylo stanovení strategických cílů. Tyto cíle byly stanoveny po konzultacích s vrcholovým managementem společnosti. Cílů bylo stanoveno celkem šestnáct, v každé perspektivě čtyři. Následně byly cíle zakresleny do strategické mapy, což je mapa příčin a následků. Poté bylo potřeba stanovit konkrétní měřítka a cílové hodnoty. Cílové hodnoty vycházely zejména z analýzy minulých hodnot a byly stanoveny tak, aby mohly být splněny v průběhu následujících maximálně pěti let. Obchodnímu závodu byly stanoveny konkrétní strategické akce pro jednotlivé perspektivy metody BSC.

V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů. Společnost dosahuje v rámci finanční perspektivy uspokojivých výsledků u jednotlivých strategických cílů, avšak je důležité, aby tyto cíle neustále sledovala a neustále se snažila o zlepšování. Zvláště by se měla zaměřit na cíle, ve kterých byly výsledky méně uspokojivé. Zákaznická perspektiva je zaměřena zejména na své zákazníky. V této perspektivě je důležité zvýšit zájem o zjišťování spokojenosti svých zákazníků a více se jim věnovat. V procesní perspektivě je třeba se více zabývat sledováním výrobních nákladů a využitím výrobních kapacit. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na své zaměstnance. U cílů, které nebyly naplněny, by měla být navržena opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, protože zaměstnanci jsou pro společnost jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti.

Jelikož cílem této práce bylo zejména navrhnout systém měření, což bylo stanovení strategických cílů a návrh možností jejich měření, postup při samotném zavádění metody bude záležet už čistě na samotném podniku. V současné době existuje spousta poradenských firem, které se zabývají implementací metody Balanced Scorecard. Protože se jedná o relativně nákladné řešení a podnik má za cíl v tuto chvíli snižovat své provozní náklady, doporučila bych společnosti, aby se pokusila metodu aplikovat ve své vlastní režii. Pro tento krok je důležité v první fázi určit osoby, které budou za zavedení metody do systému řízení zodpovědné a stanovit si časový rámec implementace. Společnost musí počítat s tím, že doba zavedení metody se odhaduje na minimálně 16 týdnů, avšak implementace by měla zvýšit informovanost o celkové výkonnosti společnosti a pomůže uvědomit si souvislosti mezi podnikovými činnostmi.

Strategické akce, které byly v praktické části definovány, jsou pro společnost návodem, jaké kroky by měla v budoucnu učinit, aby všech svých vytyčených cílů dosáhla.

## Seznam použité literatury

### Publikace

[1] BALETKA, Ladislav a Jana PAŠTIKOVÁ. *Historie a současnost podnikání na Vsetínsku, Valašskomeziříčsku a Rožnovsku*. Žehušice: Městské knihy, 2007, 327 s. Historie a současnost podnikání v regionech ČR. ISBN 978-80-86699-48-6.

[2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

[3] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

[4] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

[5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

[6] KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3.

[7] KAPLAN, Robert S. et al. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

[8] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

[9] KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.



- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- [11] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [12] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [13] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [14] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [15] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [16] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## **Další zdroje**

- [17] CODACO ELECTRONIC [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.codaco.cz/>
- [18] JUSTICE.CZ. *Výpis z obchodního rejstříku: CODACO ELECTRONIC s. r. o.* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=83361&typ=PLATNY>
- [19] Interní dokumenty společnosti

[20] ZIKMUND, Martin. *Business Vize* [online]. 2011 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>

## **Seznam zkratek**

BSC – Balanced Scorecard

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EBT – zisk před zdaněním

ROA – rentabilita vloženého kapitálu

ROCE – rentabilita dlouhodobého kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

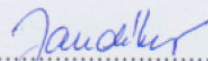
ROS – rentabilita tržeb

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Val. Meziříčí dne 15. dubna 2016



Bc. Markéta Jandíková

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Vzorce poměrových ukazatelů

Příloha 2 – Výkazy společnosti 2010 - 2015

Příloha 3 – Ukazatele rentability

Příloha 4 – Ukazatele likvidity

Příloha 5 – Ukazatele zadluženosti

Příloha 6 – Ukazatele aktivity